Inhalte und Einführung von Unternehmensgrundsätzen

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors rerum politicarum der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bamberg

Vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Helmut Kretschmer
aus München

Bamberg 1982

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41545822_0007

Inhalte und Einführung von Unternehmensgrundsätzen

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors rerum politicarum der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bamberg

Vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Helmut Kretschmer
aus München

Bamberg 1982

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Referent: Prof. Dr. Dr.habil. Eduard Gabele

Korreferent: Prof. Dr. Walter A. Oechsler

Tag der mündlichen Prüfung: 20. September 1982

Gliederung

1. Problemstellung 1

1.1 Verbreitung der Unternehmensgrundsätze 4

1.2 Effekte der Unternehmensgrundsätze 9

1.3 Gang der Arbeit 12

2. Die Idee der Unternehmensgrundsätze 14

2.1 Unternehmensgrundsätze in der Lehre von der Unternehmenspolitik 15

2.2 Unternehmensgrundsätze in der Organisationskulturforschung 27

2.3 Arbeitsdefinition der Unternehmensgrundsätze 43

3. Inhalte von Unternehmensgrundsätzen 49

3.1 Stand der Forschung und Untersuchungsprogramm 49

3.11 Theoretische Beiträge zu den Inhalten der Unternehmnensgrundsätze 50

3.111 Beiträge aus der business policy 50

3.112 Beiträge aus der strategischen Planung 59

3.113 Beiträge aus der Führungsforschung 72

3.114 Beiträge aus der Lehre von der gesellschaftlich verantwortungsbewußten Unternehmensführung 84

3.115 Zusammenfassung 99

3.12 Empirische Forschungsergebnisse zu den Inhalten der Unternehmensgrundsätze 102

3.13 Untersuchungsprogramm 113

3.2 Inhaltsanalyse von Unternehmensgrundsätzen 124

3.21 Adressatenspezifische Inhalte 124

3.211 Mitarbeiter und Manager 124

3.212 Kundenbezogene Grundsätze 126

3.213 Lieferantenbezogene Grundsätze 144

3.214 Eigentümer, Aktionäre und Gläubiger 147

3.215 Konkurrenz und Verbände 149

3.216 Gesellschaft und öffentlichkeit 155

3.217 Aussagen zum Verhältnis der Adressaten untereinander 159

3.22 Allgemein geschäftspolitische Inhalte 162

3.221 Zwecksetzung und Tätigkeitsbereich 163

3.222 Potentiale und Verhaltensweisen 169

3.223 Ziele der Unternehmen 186

3.23 Zusammenfassung 191

4.Einführung von Unternehmensgrundsätzen 199

4.1 Stand der Forschung und Untersuchungsprogramm 201

4.11 Theoretische Beiträge zum Einführungsprozeß der Unternehmensgrundsätze 201

4.111 Beiträge aus der business policy 201

4.112 Beiträge aus der strategischen Planung 209

4.113 Beiträge aus der Führungsforschung 222

4.114 Beiträge aus der betrieblichen Kommunikationspolitik 232

4.115 Zusammenfassung und Vergleich 244

4.12 Empirische Forschungsergebnisse zum Einführungsprozeß der Unternehmensgrundsätze 250

4.13 Untersuchungsprogramm 263

4.2 Analyse der Einführungsprozesse von Unternehmensgrundsätzen 273

4.21 Erstellung der Unternehmensgrundsätze 273

4.211 Aktoren im Erstellungsprozeß 273

4.212 Prozeßtypen in der Erstellungsphase 287

4.213 Zusammenfassung 316

4.22 Empfänger der Unternehmensgrundsätze 320

4.23 Diffusionsprozeß der Unternehmensgrundsätze 326

4.231 Personale Aktivitäten 328

4.232 Strukturelle Aktivitäten 348

4.233 Zusammenfassung 358

5. Zusammenfassung und Ausblick 363

5.1 Ergebnisse zu den Inhalten der Unternehmensgrundsätze 364

5.2 Ergebnisse zum Einführungsprozeß der Unternehmensgrundsätze 367

5.3 Ausblick 377

Tabellenverzeichnis

1.1	Verbreitung von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen nach Fiedler	5
1.2	Verbreitung der Unternehmensgrundsätze in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße nach Ulrich	7
1.3	Effekte der Unternehmensgrundsätze aus der Sicht amerikanischer Führungskräfte	10
1.4	Effekte der Unternehmensgrundsätze aus der Sicht schweizerischer Führungskräfte	10
3.1	Theoretische Dimensionen der Unternehmensgrundsätze	53
3.2	Haupteinflußgrößen des ROI in der PIMS-Studie	68
3.3	Voraussetzungen sowie Vor- und Nachteile des MbO, MbD und MbE	82
3.4	Charakteristische Merkmale der Managementkonzeptionen: "Allgemeine Erfolgsfaktoren", "MbO", "MbD" und "MbE" sowie "Stakeholder-Modell"	121
3.5	Adressaten der Unternehmensgrundsätze	125
3.6	Anreize für Mitarbeiter	127
3.7	Kundenbezogene Unternehmensgrundsätze	145
3.8	Aussagen gegenüber Gesellschaft, öffentlichkeit und Umwelt	156
3.9	Allgemein geschäftspolitische Inhalte der Unternehmensgrundsätze	163
3.10	Aussagen zur Zwecksetzung in den Unternehmensgrundsätze	164
3.11	Unternehmensgrundsätze gegenüber einzelnen Funktionsbereichen	170
3.12	Zielbezogene Aussagen in den Unternehmensgrundsätzen	187

4.1	Vergleich der Aktoren des Erstellungsprozesses in verschiedenen Untersuchungen	255
4.2	Grundlagen der Unternehmensgrundsätze in schweizerischen Unternehmen	258
4.3	Empfänger der Unternehmensgrundsätze nach Kordina-Hildebrand und Hildebrandt	259
4.4	Empfänger der Unternehmensgrundsätze nach der Untersuchung der Hochschule St. Gallen	259
4.5	Branchenzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen	272
4.6	Aktoren im Erstellungsprozeß	274
4.7	Aktoren des Erstellungsprozesses im Vergleich mehrerer Untersuchungen	281
4.8	Empfänger der Grundsatzdokumente	321

Abbildungsverzeichnis

1.1	Erstellungszeitpunkte von Führungsgrundsätzen	8
2.1	Unternehmensgrundsätze als Instrument der kulturellen Transformation	40
3.1	Beispiele der Erfahrungskurve bei vier Produkten	62
3.2	Kosten- und Preisverlauf nach Henderson	63
3.3	Veränderungen in den Entscheidungsstrukturen nach Ansoff	88
3.4	Davoser Manifest	93
3.5	Dimensionen der Unternehmensgrundsätze	119
3.6	Erwartungen an Führungskräfte	132
3.7	Beispiel eines praktischen Führungsmodells	134
3.8	Erwartungen an Mitarbeiter	139
3.9	Abgrenzung der Tätigkeitsbereiche in den Unternehmensgrundsätzen	166
3.10	Beispiel von Unternehmensgrundsätzen für den Vertrieb	173
3.11	Beispiel von Unternehmensgrundsätzen für Forschung und Entwicklung	176
3.12	Beispiel für Unternehmensgrundsätze gegenüber Finanz- und Rechnungswesen	178
3.13	Erläuterungen eines Planungssystems in einem Grundsatzdokument	182
4.1	Pyramide der business policies	206
4.2	Die Stärken-Schwächen Analyse	211
4.3	Die Portfolio-Matrize der Boston Consulting Group	216
4.4	Die Idee der Corporate Identity	234

4.5 Zufriedenheit der Führungskräfte hinsichtlich Information und Kommunikation im Unternehmen 237

4.6 Die strategische Analyse von A. D. Little 299

4.7 Der Erarbeitungsprozeß der Unternehmensgrundsätze im Unternehmen H 307

4.8 Umsetzung der Unternehmensgrundsätze in organisatorischen Anweisungen 349

1. Problemstellung

> "Ich glaube, daß jede Organisation um zu überleben und Erfolg zu erzielen, feste Grundsätze haben muß, auf die sie ihre Politik und ihr Handeln begründet. Ich glaube weiter, daß der bedeutendste Faktor für den Erfolg eines Unternehmens die Konsequenz ist, mit der es diesen Prinzipien entsprechend handelt." 1)

Immer mehr deutsche Unternehmen haben in den vergangenen Jahren schriftliche "Unternehmensgrundsätze", "Unternehmensleitbilder", "Grundordnungen", "Leitsätze für Führung- und Zusammenarbeit", "Unternehmensphilosophien" und dergleichen mehr erarbeitet. Die Formulierung der Dokumente ist ein äußerst aktuelles Phänomen.

Geht man davon aus, daß sich die Betriebswirtschaftslehre mit aktuellen Fragen und Problemen der betrieblichen Praxis auseinandersetzen soll, so stellen die Unternehmensgrundsätze fraglos ein wichtiges Forschungsobjekt dar. Ihre Erforschung steht freilich noch am Anfang. Allgemein wird ein erhebliches Erkenntnisdefizit bemängelt, und zwar nicht nur seitens der Theoretiker, sondern vor allem auch von erfahrenen Praktikern, die vor kurzem die Dokumente in ihren Unternehmen entwickelt haben.[2] Deshalb erscheint es sinnvoll, sich eingehender mit diesem Phänomen zu beschäftigen.

Die vorliegende Arbeit will einen Schritt in diese Richtung leisten. Im Mittelpunkt stehen dabei die Inhalte und der Einführungsprozeß der

---

1) Vgl. Watson, Th. J. Jr. (1964), S. 15
2) Vgl. z.B. Grimm, W. (1981), S. 125

Unternehmensgrundsatzdokumente. Sie verfolgt also eine doppelte Zielsetzung. Zum einen gilt es Aufbau, Struktur und wesentliche Aussagen in den Dokumenten zu klären. Als zweites beschäftigen wir uns mit ihrem Einführungsprozeß, d.h. mit den folgenden Fragen: Wer hat die Grundsätze formuliert? Wie ist man dabei vorgegangen? Wer erhält die Dokumente und welche Aktivitäten wurden durchgeführt, um die Diffusion der Grundsätze zu erreichen?

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragenkomplexen soll letztlich die generelle Fragestellung erhellen, ob, inwieweit und unter welchen Bedingungen die Unternehmensgrundsätze als brauchbare Steuerungsinstrumente der Unternehmensentwicklung angesehen werden können. Denn ob die mit den Dokumenten teilweise verbundenen hohen Erwartungen überhaupt realisierbar sind, hängt sicherlich von den in den Grundsätzen niedergelegten Aussagen und den Wegen ab, die man bei der Erarbeitung und der Einführung beschritten hat.

Um einen tragfähigen und empirisch gehaltvollen Beitrag zur Erforschung der Unternehmensgrundsätze zu leisten, werden sowohl einschlägige theoretische Erkenntnisse aufgearbeitet als auch mit konkreten Erfahrungen in der Unternehmenspraxis verglichen. Darin sehen wir einen ersten sinnvollen und notwendigen Schritt im gegenwärtigen Forschungsstadium.

Wenn wir im folgenden von Unternehmensgrundsätzen sprechen, so meinen

wir ausschließlich schriftlich fixierte, die häufig in einem Dokument zusammengefaßt sind. Unternehmensgrundsätze sind dabei im Vergleich zu Führungsgrundsätzen umfassender. Sie implizieren Aussagen zu dem gesamten Unternehmen, seinen Teilbereichen und zu relevanten Bezugsgruppen. Führungsgrundsätze konzentrieren sich demgegenüber schwerpunktmäßig auf Manager und Mitarbeiter und sind damit ein kleiner, wenn auch sehr wichtiger Ausschnitt der Unternehmensgrundsätze.[1)] Deshalb werden auch im folgenden Führungsgrundsätze prinzipiell mit eingeschlossen und Untersuchungen, die lediglich auf Führungsgrundsätze abstellen, werden als solche kenntlich gemacht.

Bevor wir uns der eigentlichen Fragestellung zuwenden, wollen wir zunächst noch auf die Verbreitung der Grundsätze sowie die damit verbundenen Erwartungen und Effekte eingehen. Dadurch läßt sich eindrucksvoll die Aktualität der Fragestellung ablesen und nicht zuletzt auch die Notwendigkeit der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit ihr.

---

1) Vgl. zur begrifflichen Unterscheidung Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 7

1.1 Verbreitung der Unternehmensgrundsätze

Im Jahr 1976 empfahl eine Arbeitsgruppe der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände ihren Mitgliedsfirmen, Unternehmens- und Führungsgrundsätze zu formulieren.[1] Man kann dies bereits als deutlichen Beleg des Interesses an den Dokumenten in der Unternehmenspraxis werten. Informationen über ihre Verbreitung lassen sich aber vor allem aus vier empirischen Untersuchungen gewinnen:

1. Im Jahr 1973 untersuchte Töpfer 355 deutsche Industrieunternehmen hinsichtlich ihres Planungs- und Kontrollsystems. Eine Frage widmete er schriftlichen Unternehmensgrundsätzen. 119 Firmen gaben an, über derartige Dokumente zu verfügen, das entspricht 33,5 % der antwortenden Unternehmen.[2] In der Folgezeit stieg der Prozentsatz nicht unbeträchtlich an.

2. Kreikebaum und Grimm befragten im Jahr 1979 im Rahmen ihrer Untersuchung über die Einführung strategischer Planungssysteme 223 deutsche Unternehmen u.a. nach Unternehmens- und Führungs-

---

1) Vgl. Ausschuß für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1976)
2) Vgl. Töpfer, A. (1976), S. 281

grundsätzen. Mittlerweile besaßen **43,5 %** (absolut 97) schriftliche Unternehmensleitsätze und **43 %** (absolut 96) Führungsgrundsätze.[1)]

3. Im Jahre 1980 befragte Fiedler 359 deutsche Unternehmen nach Führungs- und Unternehmensgrundsätzen. Seine Ergebnisse sind in Tab. 1.1 skizziert.[2)]

Unternehmen	Anzahl der Unternehmen absolut n=359	%
Schriftlich formulierte Unternehmens- und Führungsgrundsätze verabschiedet	110	31%
Nur schriftlich formulierte Führungsgrundsätze verabschiedet	42	12%
Nur schriftlich formulierte Unternehmensgrundsätze verabschiedet	9	3%
Schriftliche Unternehmens- und Führungsgrundsätze geplant	71	20%
Schriftliche Führungsgrundsätze geplant	14	4%
Keine verabschiedeten oder geplanten schriftlichen Unternehmens- und Führungsgrundsätze	113	31%

Tab. 1.1: Verbreitung von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen nach Fiedler

---

1) Vgl. Kreikebaum, H. und Grimm, W. (1980), S. 525 ff sowie Suffel, W. (1981), S. 53
2) Vgl. Fiedler, H. (1980), S. 123

Danach verfügen 110 Unternehmen über schriftliche Unternehmens- und Führungsgrundsätze sowie 51 weitere über eines der beiden Dokumente. Zusammen entspricht das 46 % der untersuchten Firmen. Die Ergebnisse von Kreikebaum und Grimm werden dadurch in etwa bestätigt. Darüber hinaus planen weitere 85 Organisationen die Formulierung der Grundsätze. Addiert man die drei Werte, so haben mehr als zwei Drittel der Firmen Grundsätze verabschiedet oder planen ihre Erstellung.[1)]

4. Ein sehr optimistisches Bild ergibt sich ebenfalls aus einer erst kürzlich veröffentlichten Untersuchung des Institutes für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. Von 352 befragten schweizerischen Unternehmen hatten immerhin 204 schriftliche unternehmenspolitische Leitsätze verabschiedet. Das bedeutet immerhin 58 % der Firmen. Das Ergebnis, aufgeschlüsselt nach Größenklassen, ist in Tab. 1.2 dargestellt. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt danach die Verbreitung der Dokumente. Aber auch 46 % der Firmen mit weniger als 200 Mitarbeitern gaben an, derartige Grundsätze erarbeitet zu haben.[2)]

---

1) Vgl. Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 6 f
2) Vgl. Ulrich, H. (1981a), S. 35 sowie Brauchlin, E. (1981), S. 13

Unternehmensgröße	Anzahl der Unternehmen absolut	prozentual je Größenklasse
Unternehmen mit 100-199 Mitarbeitern	42	46%
Unternehmen mit 200-499 Mitarbeitern	68	57%
Unternehmen mit 500-999 Mitarbeitern	33	58%
Unternehmen mit 1000 und mehr Mitarbeitern	61	73%
Insgesamt	204	58%

Tab. 1.2: Verbreitung der Unternehmensgrundsätze in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße nach Ulrich

Alle vier Untersuchungen veranschaulichen deutlich die Aktualität der unternehmenspolitischen Grundsatzdokumente. Ferner scheint man ihnen gerade in den letzten Jahren größere Bedeutung beizumessen. Diese Tendenz läßt sich auch in einer weiteren Studie über die Einführung von Führungsgrundsätzen erkennen. Danach steigt die Zahl der Firmen, die Führungsgrundsätze formulieren, in den siebziger Jahren sprunghaft an. Von 75 analysierten Unternehmen erarbeiteten mehr als zwei Drittel ihre Dokumente in den siebziger Jahren. Die zeitliche Verteilung der Erstellungszeitpunkte ist in Abb. 1.1 skizziert.[1)]

---

1) Vgl. Fiedler, H. (1976), S. 315 sowie Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 8

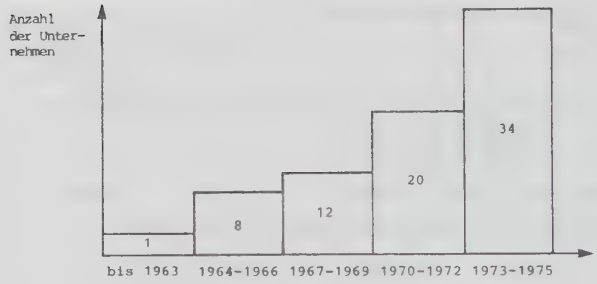


Abb. 1.1: Erstellungszeitpunkte von Führungsgrundsätzen

Die wachsende Bedeutung der Unternehmensgrundsätze dürfte sicherlich mit den teilweise sehr optimistischen Einschätzungen ihrer Leistungsfähigkeit zusammenhängen. Wir wollen deshalb publizierte Erfahrungen kurz referieren.

1.2 Effekte der Unternehmensgrundsätze

In den in der Literatur dokumentierten Erfahrungen zeichnet sich im überwiegenden Maße ein sehr positives Bild von den Unternehmensgrundsätzen ab. Allerdings lassen sich bei genauerem Hinsehen durchaus auch einige skeptische Stimmen feststellen.

Die positiven Urteile verbinden die Grundsätze teilweise unmittelbar mit dem Unternehmenserfolg. Fink konstatiert diesen Zusammenhang beispielsweise für die Firma IBM.

> "(Die Unternehmensgrundsätze haben) das Unternehmen geprägt und den bisherigen Unternehmenserfolg wesentlich beeinflußt". 1)

In seiner abschließenden Betrachtung zum Einfluß von Unternehmensgrundsätzen auf den Erfolg des Unternehmens verallgemeinert er gar den postulierten Zusammenhang.

> "Neben den Mitarbeitern, den Produkten, dem Markt sowie etwas Fortüne sind ... (die Unternehmensgrundsätze) ... ein wichtiger Einflußfaktor auf den Unternehmenserfolg". 2)

Sicherlich ist dieses Urteil sehr pauschal. Etwas differenziertere Auskünfte geben zwei empirische Untersuchungen. Sowohl in einer amerikanischen Studie als auch in der bereits erwähnten St. Gallener

---

1) Vgl. Fink, W. K. (1978), S. 5
2) Vgl. Fink, W. K. (1978), S. 9

Arbeit fragte man Führungskräfte nach dem Nutzen unternehmenspolitischer Grundsatzdokumente. Ihre Ergebnisse sind in Tab. 1.3 und 1.4 festgehalten:

Effekte der Unternehmensgrundsätze	%
- Abklärung eigener Ideen	2%
- Wirksamere Geschäftspolitik	88%
- Verbesserte Zusammenarbeit	37%
- Verbesserte Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	26%
- Zeitverschwendung, keine Hilfe	2%

Tab. 1.3: Effekte der Unternehmensgrundsätze aus der Sicht amerikanischer Führungskräfte 1)

Effekte der Unternehmensgrundsätze	%
Klärung und Neufestlegung von Zielen und Grundsätzen	85%
Motivierung der Führungskräfte und Mitarbeiter	80%
Schaffen einer Unité de doctrine	78%
Erleichterung der Führung durch Zielsetzung	73%
Schaffen von Rahmenbedingungen für die Planung	63%
Stärkung der Innovationsfähigkeit der Unternehmung	49%
Verbesserung des Firmenimages in der Umwelt	20%

Tab. 1.4: Effekte der Unternehmensgrundsätze aus der Sicht schweizerischer Führungskräfte 2)

---

1) Vgl. Thompson, S. (1958), S. 18, 27 und 37; die Angaben beruhen auf den Antworten von 51 Unternehmen
2) Vgl. Ulrich, H. (1981a), die Angaben beruhen auf den Antworten von 204 schweizerischen Unternehmen

Amerikanische und schweizerische Manager beurteilen danach die Grundsatzdokumente sehr zuversichtlich. Die Parallelen in den Einschätzungen sind unverkennbar. Den Hauptnutzen der Dokumente sehen sie in der Klärung der unternehmenspolitischen Ideen. Die Absichten des Unternehmens werden fixiert. Dadurch glaubt man, eine wirksamere Geschäftspolitik sowie Verbesserungen in der Zusammenarbeit im Betrieb und mit der öffentlichkeit[1)] erreichen zu können. Daneben berichten die schweizerischen Führungskräfte von Motivationserfolgen, Schaffung einer unitè de doctrine und wachsender Innovationsfähigkeit. Nur 2 % der amerikanischen Manager erachten die Formulierung der Grundsätze als reine Zeitverschwendung.

Fraglos zeigt sich in den Urteilen eine sehr euphorische Einschätzung der Leistungsfähigkeit von Unternehmensgrundsätzen. Auf der anderen Seite steht eine völlig konträre Meinung. Die Dokumente werden als funktionslose Modeerscheinung abqualifiziert, die nur leerformelhaft das reale betriebliche Geschehen verschleiert. Die auf Hochglanzpapier gedruckten Grundsatzerklärungen würden allenfalls einmal gelesen und dann nicht mehr, wie ein amerikanischer Manager meinte.[2)]

---

1) Aus drucktechnischen Gründen sind die großgeschriebenen Umlaute "ö" und "Ü" nur relativ schwer von ihren kleingeschriebenen Formen ("ö", "ü") zu unterscheiden. Der Verfasser bittet den Leser um Verständnis dafür.
2) Vgl. Thompson, S. (1958), S. 63

Das Urteilsspektrum ist also sehr breit. Ob und welche Wirkungen erreichbar sind, dürfte in starkem Maße von den Inhalten und dem Einführungsprozeß der Dokumente abhängen. Deshalb erscheint es sinnvoll, sich eingehender mit diesen beiden Aspekten zu beschäftigen. Dadurch kann ein differenziertes Verständnis des Phänomens erarbeitet werden, das gleichzeitig vorschnelle, ausschließlich positive oder negative Pauschalurteile vermeidet. Einiges spricht dafür, daß spezifische Bedingungen für die Leistungsfähigkeit der Grundsätze ausschlaggebend sind, die es aber erst herauszufiltern gilt. Hierfür ist theoretische und empirische Forschung notwendig.

1.3 Gang der Arbeit

Die Untersuchung konzentriert sich auf zwei Objekte: die Inhalte der Unternehmensgrundsatzdokumente und ihren Einführungsprozeß. Beide sollen sowohl theoretisch als auch empirisch durchleuchtet werden. Bevor wir uns diesen Fragen zuwenden können, ist jedoch in einem eigenen Abschnitt ein grundlegendes Verständnis für das Phänomen zu erarbeiten. Die Einordnung der Dokumente in einen größeren theoretischen Zusammenhang erlaubt eine detaillierte Begriffsexplikation,[1)] die eine Voraussetzung für die weitere Untersuchung darstellt. Danach beschäftigen wir uns getrennt in jeweils eigenen Punkten mit den

---

1) Vgl. zur Rolle der Begriffsexplikation im Forschungsprozeß Kirsch, W. (1977b), S. 131 ff

Inhalten (Punkt 3) und dem Einführungsprozeß der Grundsätze (Punkt 4). Ausschlaggebend für diese Trennung war die Tatsache, daß beide Bereiche eigenständige Forschungsobjekte konstituieren, die jeweils eine spezifische Untersuchungsstrategie erfordern. Gleichzeitig wollen wir damit die Übersichtlichkeit der Arbeit fördern. Innerhalb der beiden Untersuchungsobjekte werden einschlägige theoretische und empirische Forschungsergebnisse aufgearbeitet. Darauf aufbauend wird das eigene Untersuchungsprogramm bestimmt und durchgeführt. In einem abschließenden fünften Punkt werden die wichtigsten Ergebnisse nochmals zusammengefaßt.

2. Die Idee der Unternehmens-grundsätze

Voraussetzung für die Erforschung eines Phänomens ist ein grundlegendes Verständnis dafür. Mit Hilfe theoretischer Konzepte kann es definiert und in einen größeren Zusammenhang gestellt werden. Gleichzeitig erhält der Forscher Anhaltspunkte für seine eigenen Erkenntnisbemühungen. Unbestritten ist dabei, an den wissenschaftlichen Traditionen anzusetzen, die sich bereits mit ihm beschäftigt haben.

Unternehmensgrundsatzdokumente werden nun schon seit geraumer Zeit in der unternehmenspolitischen Forschung diskutiert. Sie gibt uns deshalb einen ersten Ansatzpunkt. Die Idee der Grundsatzdokumente läßt sich darüber hinaus präzisieren, wenn man sie mit der Organisationskulturforschung verknüpft. Dies soll in einem zweiten Schritt erfolgen.

2.1 Unternehmensgrundsätze in der Lehre von der Unternehmenspolitik

In der stärker anwendungsorientierten amerikanischen Managementlehre sind Unternehmensgrundsatzdokumente schon relativ lange ein bekanntes Phänomen. Dies läßt sich an mehreren Beispielen ablesen:

- 1923 verfaßte Oliver Sheldon, selbst erfolgreicher Manager, sein Werk über die Philosophie des Managements, in der er u.a. die Formulierung tragfähiger Grundsätze für ein Unternehmen als eine der bedeutendsten Aufgaben für die Unternehmensleitung beschreibt.[1)]

- Anfang der fünfziger Jahre veranstaltete die American Management Association Seminare, die sich mit schriftlichen Organisationsphilosophien, Unternehmensgrundsätzen und dergleichen beschäftigten.[2)]

- Auch zwei Kontaktveranstaltungen zwischen Universität und Wirtschaftspraxis widmeten sich der Thematik. Auf einem Symposium an der Harvard University 1949 referierten bekannte Manager ihre "Geschäftsphilosophie" und die "Grundsätze" ihrer Unternehmensaktivitäten.[3)] Die McKinsey Foundation arrangierte

---

1) Vgl. Sheldon, O. (1979), S. 31 ff
2) Vgl. Thompson, S. (1958), S. 85
3) Vgl. Merill, H. F. (Hrsg., 1949)

Ende der fünfziger Jahre ebenfalls eine Vortragsreihe, in der Top Manager großer amerikanischer Unternehmen ihre Geschäftsgrundsätze erläuterten. Teilweise verwiesen sie wiederum auf schriftlich fixierte Unternehmensphilosophien. Aus dieser Vortragsreihe resultierten berühmte Bücher wie "My Years With General Motors" von Alfred Sloan Jr., "New Frontiers for Professional Managers" von Ralph J. Cordiner und "A Business and its Beliefs - The Ideas That Helped Build IBM" (deutsch: "IBM - ein Unternehmen und seine Grundsätze") von Thomas J. Watson Jr.[1)]

Die Praxisrelevanz der Grundsatzdokumente in amerikanischen Unternehmen zeigt sich darüber hinaus in drei empirischen Untersuchungen. Bereits Holden, Fish und Smith fanden 1939 in ihrer klassischen Studie über die Führung großer amerikanischer Unternehmen mehrere, die schriftliche Grundsatzerklärungen formuliert hatten:

> "Einige geben derartige grundsätzliche Erklärungen in Form von Bekanntmachungen, allgemeinen Anweisungen oder als Memorandum für leitende Angestellte heraus. Andere wiederum sammeln alle diese Erlasse in Form gebundener Bücher, die dann gewissermaßen das Gesetzbuch oder die 'Bibel' des Betriebes darstellen." 2)

In groß angelegten Untersuchungen der American Management Association 1958 und 1965 trug man ebenfalls die Dokumente von mehr als

---

1) Vgl. Sloan, A. P. Jr. (1972), Cordiner, R. J. (1956) sowie Watson, T. J. Jr. (1966); weitere aus der Vorlesungsreihe stammende Veröffentlichungen: vgl. Blough, R. M. (1959), Greenwalt, E. H. (1960), Kappel, F. R. (1960) sowie Folsom, M. B. (1962)
2) Holden, P. E., Fish, L. S. und Smith, H. (1957), S. 99

100 Unternehmen zusammen.[1] Es verwundert daher wenig, daß sich die amerikanischen Managementtheoretiker mit dieser Problematik beschäftigten.

Die Unternehmensgrundsätze wurden zu einem wichtigen Element in der amerikanischen Lehre von der Unternehmenspolitik. Man bezeichnete die Dokumente häufig als **"Basic Mission"**, **"Company Beliefs"**, **"Creeds"**, **"Basic Objectives"**, **"Purpose of the organization"**, **"Fundamental Principles"**.[2] Häufig subsumierte man sie unter der Kategorie der **"policies"**, die neben Strategien und Zielen den dritten zentralen Begriff in der unternehmenspolitischen Literatur bilden.[3]

Der Begriff der "policies" ist allerdings sehr weit gefaßt und daraus können leicht Mißverständnisse erwachsen. Allgemein gehaltene Definitionen sehen in ihnen Leitlinien und Orientierungsgrößen, die die Entscheidungsfindung erleichtern sollen. Typische Beispiele dieser weiten Begriffsfassung stammen von Steiner, Haner und Famularo:

> "Policies are generally considered to be guides to action or channels to thinking ... They establish the universe in which action is to be taken ... They set boundaries.

---

1) Vgl. Thompson, S. (1958) sowie Higginson, V. M. (1966a)
2) Vgl. Thompson, S. (1958), S. 10, Higginson, V. M. (1966a), S. 16, Steiner, G. A. (1969), S. 144, Famularo, J. J. (1971), S. 231 sowie Richards, M. D. (1977), S. 28
3) Vgl. z.B. Davis, R. (1951), S. 10 ff, Greenwood, W. T. (1967), S. 12 ff, Gross, A. und Gross, W. (Hrsg., 1967), S. 50 ff, Cannon, J. T. (1968), S. 100 ff, Broom, H. N. (1969), S. 31 f, Steiner, G. A. (1969), S. 140 ff, Famularo, J. J. (1971), S. 231, Glueck, W. F. (Hrsg., 1972) sowie Rogers, D. C. (1977), S. 5 ff

> Policies stand as ready guide to answering thousands of questions which may arise in the operation of a business."1)
>
> "A policy is a statement ... of those principles and rules that are set by managerial leadership as guidelines and constraints for the organizations' thought and action." 2)
>
> "A policy is an operating principle or a general rule ... They guide managers and others in a continuing and consistent pattern of decisions and direction of thought."3)

In der letzten Definition klingt die Spannweite des policy-Begriffes an. Man versteht darunter durchaus auch relativ konkrete Anweisungen und Richtlinien, die wenig mit fundamentalen Grundsätzen gemein haben. Prozeduren, Abwicklungsvorschriften und Verfahrensanweisungen sind typische Beispiele. Sie schreiben bei Eintritt bestimmter Bedingungen oder Situationen festgelegte Handlungsweisen vor. Die detaillierteren policies implizieren häufig die Fixierung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, so daß es sich in diesen Fällen eigentlich um organisatorische Regeln handelt. Die obersten Grundsätze werden jedoch anders verstanden. Insofern ist die Einordnung der Unternehmensgrundsätze in die policies mißverständlich und wenig glücklich.

Haner bemüht sich um eine schärfere begriffliche Abgrenzung. Er differenziert zwischen "philosophy", "principle", "policy", "purpose" und "creed":

---

1) Steiner, G. A. (1969a), S. 265
2) Haner, F. J. (1976), S. 53
3) Famularo, J. J. (1971), S. 231

> "A philosophy is a body of knowledge that provides a logical basis for thinking and actions within the organisation. Company philosophy involves the reason for its existence and is expressed in principles...
>
> A creed is used most often to express principles relating to ethics, integrity, community service, standards of leadership, rights of those involved, and similar subjects...
>
> A principle is a truth accepted or professed as fundamental. It is also considered to be an accepted guide or rule of conduct, action or thought and is often included in definitions of policy. The difference between use of principles in a philosophy or creed and those in policies is the breath of the truth involved, policy being more specific.
>
> Purpose is an overall aim for being and doing the fundamental reason for carrying out a business operation."1)

Danach wird die Unternehmensphilosophie den "policies" übergeordnet. Beide enthalten aber "principles", wenngleich mit unterschiedlichem Konkretisierungsgrad. Die policies sind in dieser Abgrenzung wesentlich detaillierter gehalten. Creed und purpose wiederum hängen auf das engste mit der Unternehmensphilosophie zusammen. Obgleich sich diese begriffliche Differenzierung nicht überall durchgesetzt hat, so läßt sich doch feststellen, daß die **Unternehmensgrundsatzdokumente vor allem mit der Unternehmensphilosophie und den fundamentalen Geschäftsprinzipien verknüpft werden.**[2)]

---

1) Haner, F. T. (1976), S. 59; vgl. auch Higginson, V. M. (1966a), S. 16

2) Vgl. Haner, F. T. (1976), S. 58 ff sowie Steiner, G. A. (1969), S. 144

Folgt man dem differenzierten Begriffsverständnis, dann werden in den Unternehmensgrundsätzen die tragenden Geschäftsprinzipien und -leitlinien zusammengefaßt. Sie beschreiben die Philosophie einer Organisation, also ihre grundlegende Ausrichtung und Orientierung. Insofern konstituieren sie einen Denk- und Bezugsrahmen für das Handeln des Unternehmens.

Die Erkenntnisse der amerikanischen Lehre von der Unternehmenspolitik und mit ihr die Idee der Unternehmensgrundsätze wurden auch in die deutsche Betriebswirtschaftslehre integriert, wobei sich anfänglich insbesondere Sandig, Bidlingmaier und schweizerische Betriebswirte darum bemühten. Aber auch bei Nordsieck und Koch finden sich erste Ansätze.[1] In einigen Fällen arbeitete man eigene Führungsmodelle aus.[2] Mittlerweile erfreuen sich die Unternehmensgrundsätze großer Beliebtheit, wobei sie auch noch als unternehmenspolitische Leitsätze, Unternehmensphilosophien, unternehmenspolitische Konzeptionen, bzw. Absichten, Unternehmenszweck, Firmencharta u.a. bezeichnet werden.[3]

---

1) Vgl. Ulrich, H. (1960), S. 10 ff, Nordsieck, F. (1961), Sp. 7 f, Sandig, C. (1966), S. 14 ff, Müller, W. (1967), S. 4, Hill, W. (1968), S. 276 ff, Koch, H. (1969), S. 76 sowie Rühli, E. (1975a) S. 12 ff

2) Vgl. z.B. St. Gallener Management Modell oder der Züricher integrierte Führungsansatz; vgl. Ulrich, H. und Krieg, W. (1974) sowie Rühli, E. (1977), S. 729 ff

3) Vgl. Ulrich, H. (1960), S. 10 ff, (1969), Sp. 1783 und (1978), S. 91 ff, Nordsieck, F. (1961), Sp. 7 f, Sandig, C. (1966), S. 14 ff, Müller, W. (1967), S. 4, Hill, W. (1968), S. 276 ff, Albach, H. (1968), S. 6, Koch, H. (1969), S. 763 f, (1975), S. 146 f,
Fortsetzung der Fußnote 3 auf der nächsten Seite

Um die Idee der Unternehmensgrundsätze zu präzisieren, bietet es sich an, kurz auf einschlägige Konzepte einzugehen. Im Vordergrund soll dabei die Herausarbeitung relevanter Beschreibungskriterien stehen.

Koch sieht in den Unternehmensgrundsätzen den allumfassenden Grundgedanken eines Unternehmens fixiert. Sie enthalten die Gesamtheit der grundlegenden und im Zeitablauf nur wenig veränderten Merkmale - die Grundmerkmale eines Unternehmens.[1)]

Während Koch eher auf die Verbindung zur Unternehmenstradition abzielt, heben die meisten Autoren die Zukunftsorientierung heraus. Danach sollen die Grundsätze alle Entscheidungen und Handlungen der Organisation prägen, sie fungieren als Leitlinien und "Grenzpfähle" für die Unternehmung.[2)] Kreikebaum wählt ausdrücklich den Begriff Absichten, um ihre Bedeutung für die intendierte Unternehmensent-

---

1) Vgl. Koch, H. (1975), S. 147
2) Vgl. Gälweiler, A. (1974), S. 230
Fortsetzung der Fußnote 3 von der vorhergehenden Seite:
(1976), Sp. 3008 sowie (1977), S. 61 ff, Schade, H. C. (1970), S.17 ff, Bidlingmaier, J. (1972), S. 37 ff, Krüger, W. (1972), S. 167 ff, Gälweiler, A. (1973), S. 358 f und (1976), S. 464 ff, Schmidt, R. B. (1974), S. 135 ff, Ulrich, P. und Fluri, E. (1975), S. 49 ff, Rühli, E. (1975a), S. 12 f und (1977), S. 737, Lattmann, C. (1975), S. 49 ff, Wagner, H. R. D. (1977), S. 522 ff, Kreklau, C. (1977), S. 535, Wistinghausen, J. (1977), S. 62, Ullrich, K. V. (1977), S. 11 ff, Brauchlin, E. (1979), S. 42 ff, Mellerowicz, K. (1979), S. 52 ff, Hofmann, M. (1979), S. 1032 ff, Potthast, R. (1981), S. 65 ff, Schulze van Loon, R. (1981), S. 60, Kreikebaum, H. (1981), S. 33 ff, Gabele, E. (1981c), S. 245 und (1982a), Bernet, B. (1982), S. 137 sowie Schertler, W. (o.J.), S. 9 ff

wicklung auszudrücken: "Die Absichten kennzeichnen dabei die langfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik."[1)]

Ähnlich definiert Brauchlin die schriftliche Unternehmensphilosophie, die er als oberste Leitsätze einer Organisation interpretiert. In ihr wird der "Kurs" der Unternehmung umschrieben und festgelegt.[2)]

Ausführlicher mit Unternehmensgrundsätzen beschäftigen sich Ulrich und Bidlingmaier. Ulrich unterscheidet in Abhängigkeit vom Konkretisierungsgrad zwischen einem Unternehmensleitbild und einer schriftlichen Unternehmenspolitik, wobei aber die Grenze nur schwer exakt zu ziehen ist. Im Unternehmensleitbild sind die wesentlichen Merkmale des Unternehmens zusammengefaßt, die es zukünftig auszeichnen sollen:

> "Das Unternehmensleitbild stellt als zusammengefaßte Charakterisierung der zukünftigen Unternehmung den allgemeinsten Teil der Unternehmenspolitik dar. Angestrebt wird eine Zukunftsvorstellung, die man als 'realistisches Idealbild' bezeichnen kann. Es wird in der Regel vom gegenwärtigen Unternehmungszustand abweichen und Ziele enthalten, die wir erst anstreben, aber es soll nach menschlichem Ermessen erreichbar sein." 3)

Bidlingmaier bezeichnet die Unternehmensgrundsätze als unternehmenspolitische Konzeptionen, die er folgendermaßen charakterisiert:

---

1) Kreikebaum, H. (1971), S. 33 f
2) Vgl. Brauchlin, E. (1979), S. 42
3) Ulrich, H. (1978), S. 91

> Für unternehmenspolitische Konzeptionen ist konstituierend, daß Leitgedanken, Prinzipien oder Leitbilder formuliert werden, nach denen sämtliche Entscheidungen auszurichten sind ... Die unternehmenspolitische Konzeption stellt also einen Handlungsplan dar, in dem ein Rahmen für die einzuschlagenden Wege vorgezeichnet wird. Unternehmenspolitische Leitbilder sind demnach nicht als unerreichbare Idealbilder, sondern als prinzipiell realisierbare Handlungsentwürfe zu betrachten.
>
> Zum Leitbildcharakter unternehmenspolitischer Konzeptionen gehört ferner, daß hierin nicht Detailfragen geklärt, sondern die große Linie der Unternehmenspolitik fixiert wird. Damit geht einher, daß konzeptionelle Festlegungen grundsätzlich langfristiger Charakter haben und von kurzfristigen Veränderungen der Situation unberührt bleiben. 1)

Beide Autoren stellen den Leitbildcharakter der Dokumente heraus, die einerseits nicht als reine Utopien unerreichbar sein sollen, andererseits aber durchaus von der gegenwärtigen Unternehmenssituation abstrahieren. In ihnen wird die große Linie der Unternehmenspolitik formuliert, also eine konzeptionelle Festlegung getroffen und nicht Detailfragen geklärt. Dementsprechend beanspruchen die Grundsätze langfristige Gültigkeit.

Magyar macht darauf aufmerksam, daß derartige Leitbilder für Praktiker erheblichen heuristischen Wert besitzen können. Sie fördern die Strukturierung komplexer Situationen und geben Denk- und Lösungshilfen, da sie eine gewünschte Richtung anzeigen. In diesem Sinne können sie "heuristische Kraft" besitzen. Aufgrund der praktischen Erfahrung vermag der Entscheider die offenen Freiheitsgrade

---

1) Bidlingmaier, J. (1972), S. 44; die unterstrichenen Satzteile sind im Originaltext kursiv gedruckt.

situations- und problemspezifisch zu schließen, also die Leitsätze heuristisch zu nutzen.[1)]

Wählt man den Begriff Leitbild, dann lassen sich Parallelen zu soziologischen und politikwissenschaftlichen Erkenntnissen ziehen. Leitbilder fungieren danach als wichtige Orientierungshilfen in der sozialen und politischen Wirklichkeit. Sie beeinflussen das Erleben und das Verhalten einzelner und lenken ihre Intentionen auf ein übergeordnetes Ganzes. Sie sind auf konkrete und erreichbare Ziele gerichtet, ohne aber Vorschriften- oder unmittelbaren Normcharakter zu besitzen. Vielmehr sind sie offen, interpretationsbedürftig und wandelbar. Große Bedeutung erlangen sie vor allem in den Situationen, in denen keine festen Normsysteme gegeben sind oder die bisherigen sich im Umbruch befinden. In ihnen manifestiert sich gleichzeitig ein gewisser Basiskonsens, auf dessen Grundlage sich für kollidierende Gruppen- und Einzelinteressen eine ausgleichende Regelung finden läßt. Einige Autoren präferieren dafür auch den Terminus "regulative Idee".[2)]

---

1) Vgl. Magyar, K. (1980), S. 410 ff

2) Vgl. Papalekas, J. C. (1959), S. 224 ff sowie Ronneberger, F. (1963), S. 135; die Bedeutung und Funktion von Leitbildern wird ausführlich in Soziologie und politischen Wissenschaften erörtert: vgl. Papalekas, J. C. (1959), S. 221 ff und (1972), S. 727 f, Fraenkel, E. (1963), S. 273 ff, Senghaas, D. (1968), S. 356 ff sowie Braun, G. E. (1980), S. 235

Faßt man die einzelnen Ansätze zusammen, so versteht man die Grundsatzdokumente als Steuerungshilfe für die Führung von Unternehmen. Die Grundlinien, -merkmale und Leitkriterien für die Unternehmensentwicklung werden formuliert. Nicht Details, sondern konzeptionelle Gesichtspunkte stehen im Vordergrund. Die wohl wichtigsten Kriterien zur Beschreibung der Unternehmensgrundsätze lassen sich in fünf Punkte fassen:

- **Die Unternehmensgrundsätze sind selektiv.** Sie legen den groben Rahmen für die betrieblichen Aktivitäten fest und schließen damit unerwünschte Handlungsalternativen aus.

- **Die Unternehmensgrundsätze sind situations- und zukunftsbezogen.** Sie haben den Charakter "realer Utopien", die, aufbauend auf der gegenwärtigen Situation, erwartete Zukunftsprobleme meistern helfen. Sie dürfen daher nicht zu weit von der aktuellen Lage abstrahieren, andererseits aber auch nicht zu stark darin verhaftet sein. Trotzdem müssen sie prinzipiell realisierbar bleiben.

- Da die grundlegenden Entschlüsse nur relativ schwer und unter erheblichem zeitlichen wie finanziellen Aufwand revidierbar sind, beanspruchen **die Unternehmensgrundsätze langfristige Gültigkeit.**

- Die Unternehmensgrundsätze sind vergleichsweise allgemein gehalten, gleichwohl besitzen sie "heuristische Kraft", d.h., ohne daß spezifische Handlungsanweisungen gegeben sind, helfen sie, Probleme zu strukturieren und Anhaltspunkte für die Lösung zu geben.

- Die Unternehmensgrundsätze sollen schließlich ein geschlossenes Bild abgeben, das verschiedene Standpunkte integriert und damit den Konsens erleichtert. Für konkurrierende Vorstellungen sollen sie einen Rahmen für den Interessenausgleich schaffen.[1)]

Im Grunde genommen verbirgt sich hinter der Formulierung von Unternehmensgrundsätzen eine eigenständige "Steuerungs-" und "Führungsphilosophie". Hier sehen wir den Kernpunkt der Idee. Es sollen konzeptionelle Vorstellungen, Leitbilder und Leitideen, letztlich also eine zukunftsweisende Unternehmensphilosophie für eine Organisation erarbeitet werden. Da sie einen Bezugspunkt für die betrieblichen Entscheidungen und Handlungen gibt, ist sie sowohl integrierend als auch richtungsweisend. Umgekehrt geht es nicht darum, Vorschriften, Anweisungen und spezifische Regeln zu schaffen, sondern vielmehr eine gemeinsame Orientierungsbasis.

---

1) Vgl. Bidlingmaier, J. (1972), S. 43 ff, Magyar, K. (1980), S. 424 ff sowie Gabele, E. (1981c), S. 251

Die Steuerungs- und Führungsphilosophie wird deutlicher, wenn man die Unternehmensgrundsätze mit der Organisationskulturforschung verknüpft, denn in dieser Forschungstradition wird die Bedeutung von Leitbildern, Ideen und Konzeptionen für eine Organisation eingehender problematisiert.

2.2 Unternehmensgrundsätze in der Organisationskulturforschung

Das Konzept der Organisationskultur setzt an den personalen Einflußgrößen organisatorischer Entscheidungen und Handlungen an. Man geht davon aus, daß nicht nur situative Bedingungen und formale Regeln das menschliche Verhalten im Unternehmen prägen, sondern ebenso Einstellungen, Werte, Überzeugungen, Erwartungen und Interessen. Größtenteils sind sie nicht rein privater Natur, sondern kollektiv bedingt. Werden bestimmte Vorstellungen innerhalb einer Organisation allgemein anerkannt und geteilt, so spricht man von der Kultur einer Organisation. Häufig finden sich in diesem Zusammenhang auch die Begriffe "Managementphilosophie"[1], "Organisationsdoktrin"[2], "Organizational Saga"[3], "Community of Assumption"[4], "Managementtheorien"[5] u.a.

---

1) Vgl. Negandhi, A. R. (1972), S. 286 sowie Kubicek, H. (1976), S. 4 ff
2) Vgl. Wilensky, H. (1967), S. 62
3) Vgl. Clark, B. R. (1972), S. 178 ff
4) Vgl. Etzioni, A. (1975), S. 203
5) Vgl. Miles, R. E. (1975), S. 32 ff

Die Organisationskultur wurde zu einer wichtigen Variable in der organisationstheoretischen Forschung. Unterschiedliche Forschungsrichtungen beschäftigen sich mit ihr als Ganzes oder mit einzelnen Teilaspekten. U.a. lassen sich folgende prominente Beiträge erkennen:

Teilweise differenzierte **empirische Erhebungsinstrumente** für die Messung von Managementeinstellung, Organisationsphilosophie und Werthaltungen entwickelte man im Rahmen der Organisationsklimaforschung, 1) der vergleichenden Managementforschung, 2) der empirischen Wertforschung 3) und neuerdings auch in Erweiterungen des situativen Ansatzes. 4)

Ebenfalls zur Abbildung der Organisationskultur wurden auch eine Reihe von **Typologien** konstruiert, die, aufbauend auf einem intuitiven Verständnis die Organisation, als Ganzes betrachten und klassifizieren. Am bekanntesten dürfte hier wohl die Typologie von Harrison geworden sein, die auch Handy übernommen hat. Danach wird zwischen Organisationen mit vorwiegender Macht-, Rollen-, Aufgaben- und Personenkultur unterschieden. 5) Weitere Typologen stammen von Bell, Miles und Snow sowie Ansoff. 6)

In diesem Zusammenhang lassen sich gleichfalls die ursprünglich primär zur Charakterisierung von Organisationstheorien angewandten **"Menschenbilder"** sehen, die auch zur Beschreibung der in einer Unternehmung dominierenden Einstellung herangezogen werden. Sie sind gleichfalls idealtypische Modelle, die sich auf einen Teilaspekt der Organisationskultur, und zwar der Annahmen hinsichtlich des Menschen, beziehen. 7)

---

1) Vgl. zusammenfassend Neuberger, O. (1973), S. 48 ff, Payne, R. und Pugh, D. S. (1976), S. 1140 ff sowie Sydow, J. (1981)
2) Vgl. zusammenfassend Negandhi, A. R. (Hrsg., 1972), Hofstede, G. (1978), S. 127 ff sowie Keller, E. v. (1982), S. 530 ff
3) Vgl. zusammenfassend Gabele, E., Kirsch, W. und Treffert, J. (1977) sowie Birchner, B. (1979), S. 205 ff
4) Vgl. Kubicek, H. (1976)
5) Vgl. Harrison, R. (1972), S. 119 ff sowie Handy, C. B. (1978), S. 404
6) Vgl. Bell, G. (1974), S. 259 ff, Miles, R. E. und Snow, C. C. (1978) sowie Ansoff, H. I. (1979), S. 163 ff
7) Vgl. z.B. Schein, E. H. (1974), S. 69 ff, Staehle, W. H. (1980), Sp. 1301 ff sowie Lilge, H. G. (1981), S. 14 ff

Hinsichtlich der Unternehmensgrundsatze reicht es aber aus, auf das Grundkonzept der Organisationskultur einzugehen und darauf aufbauend den Zusammenhang mit den unternehmenspolitischen Leitsatzen herzustellen. Entsprechend wollen wir im folgenden vorgehen.

(1) Die Wurzeln des Organisationskulturkonzeptes reichen vergleichsweise weit zurück. In den frühen Arbeiten verwendete man insbesondere die Begriffe **"Persönlichkeit" und "Charakter" einer Organisation.** Man verglich ein Unternehmen also mit dem Menschen, der durch spezifische Charaktereigenschaften einmalig und unverwechselbar ist. Da der Charakter eines Menschen für ihn wichtige stabilisierende und integrierende Leistungen erfüllt, unterstrich die Analogie gleichzeitig die Relevanz der Organisationskultur. Denn die Persönlichkeit dient dem Individuum als Bezugspunkt für sein Denken, Fühlen und Handeln. Sie hilft ihm, sein Leben zu führen, Ansprüche zu selektieren und abzuwehren und eigene Aktivitäten zu organisieren.[1)]

Newman war wohl einer der ersten Forscher, der diese Analogie gebrauchte. In seinem im Jahre 1953 veröffentlichten Aufsatz beschrieb er den "Charakter" von Unternehmen anschaulich:

> "A business firm has "no body to be kicked", but it does have character. In addition to a seperate legal existence, every company develops its own traditions, habits, and

---

1) Vgl. Hehlmann, W. (1968), S. 405 ff sowie Hofstätter, P. R. (1968), S. 223 ff

> reputation which give it individuality. This body of habits and attitudes endows a company with character or personality quite beyond the people who work for it at any given time.
>
> There is nothing strange in the idea of a social institution which has an individuality seperate from its members. When we speak of the Kiwanis Club, the Episcopal church, or the city government, the words have fairly definite meanings. The people who happen to be officers, or the building these institutions occupy, are only parts of the picture; these could be changed and yet the organizations would continue much as they had been before. More enduring are the purpose, the activities sponsored, the services rendered, and the relationships engendered.
>
> Similarly, business firms become social institutions. For example, Macy's in New York, Marshall Field's in Chicago, and Bullock's in Los Angeles each have clear-cut identity in the minds of their respective employees and customers. Consulting firms, banks, manufacturers, and other enterprises each have their own objectives and customs which make them seperate entities." 1)

Auch Selznick wählte in seinen als grundlegend für die Organisationskulturforschung zu bezeichnenden Arbeiten den Persönlichkeitsbegriff. Den Charakter einer Organisation definierte er als deren spezifische Fähigkeiten und Unfähigkeiten: "In studying character we are interested in the distinctive competence or inadequacy that an organization has acquired."[2] Sie sind allgemein anerkannt und werden von den Organisationsmitgliedern sowie häufig auch von Außenstehenden geteilt. Es handelt sich um gemeinsam getragene, mehr oder minder klare Vorstellungen von der Organisation.[3]

---

1) Newman, W. H. (1953), S. 211
2) Selznick, P. (1957), S. 42; die unterstrichenen Satzteile sind im Originaltext kursiv gedruckt
3) Vgl. Selznick, P. (1949), S. 10 ff

Jay nennt diese kollektiven Vorstellungen "organizational folk culture", die sich relativ langfristig entwickeln, umgekehrt aber über Nacht zerstört werden können. Sie stehen in engem Zusammenhang mit der Tradition eines Unternehmens, aus der sich im Laufe der Zeit eine spezifische Identität herausbildet.

> "When we say 'What is Ford like to work for?' 'What is IBM like to deal with?' 'That's typical of DuPont', we are assuming a continuing identity going right through the corporation and back over many years... It is something you build up over many years, and can destroy overnight." 1)

Die Beispiele veranschaulichen das Konzept der Organisationskultur. Olsen bemüht sich, auf begrifflich theoretischer Ebene ihre Elemente zu unterscheiden. Er differenziert zwischen: "postulates", "ends" und "means".

"Postulates" sind Weltanschauungen, Sozialphilosophien und Überzeugungen, die sich mit Sinn und Zweck menschlichen Daseins, den "Fakten" des Lebens und dem Funktionieren der Dinge um sich herum beschäftigen. Teilweise sind sie mit moralischem und ethischem Akzent versehen. "Ends" dagegen sind allgemeine und konkrete Ziele für und in der Organisation. Sie geben "... a collective view what is good or bad".[2] Ergänzend vermitteln "means" Eindrücke über die einzuschla-

---

1) Jay, A. (1971), S. 176
2) Olson, M. E. (1978), S. 162

genden Wege und anzuwendenden Methoden zur Erreichung der Ziele. Es handelt sich um Normen, Standards sowie Wissen über Technologien, Verfahren und Prozesse.[1)]

Allerdings weist er selbst darauf hin, daß die Unterscheidung rein analytischer Natur ist und die einzelnen Elemente in der Wirklichkeit untrennbar miteinander verknüpft sind. Duncan und Pettigrew betonen ergänzend noch die Rolle von Symbolen bei Entwicklung und Aufrechterhaltung der Organisationskultur, die als weitere Elemente mit dem kollektiven Bild verknüpft sein können.[2)]

Diese kurzen Ausführungen machen bereits die Spannweite des Begriffes deutlich. Einiges spricht deshalb für Pettigrews Auffassung, die Organisationskultur nicht als monolithisches Konzept zu verstehen, sondern als Familie eng zusammenhängender Ansätze, die zwar immer nur Teilaspekte erfassen, aber, miteinander verbunden, sich zu einem Gesamtmodell zusammenfügen.[3)]

Vereinfachend läßt sich die Organisationskultur daher als komplexes Vorstellungsbild von einer Organisation interpretieren, in dem Werte, Überzeugungen, Ideen, Erfahrungsmuster und Symbole integriert sind. Sie gibt darüber Auskunft was eine Organisation ist und was sie

---

1) Vgl. Olson, M. E. (1978), S. 164 ff
2) Vgl Duncan, H. D. (1968), S. 6 ff sowie Pettigrew, A. M. (1979), S. 570 ff
3) Vgl. Pettigrew, A. M. (1979), S. 570 ff

anstrebt. Dies steht in Einklang mit Stegmüller, der die Bedeutung der "semantischen Atmosphäre" für "menschliche Sozietäten" herausstellt. Im folgenden Zitat wird das erkennbar, in dem er zwar von Staaten und Nationen spricht, aber man kann es ohne weiteres verallgemeinern:

> "... Staaten und Nationen sind keine natürlichen Kollektive, wie tierische Herden und Schwärme, sondern selbst der Effekt endlos langen Symbolgebrauchs. Und das, was sie wirklich sind, ist wesentlich dadurch bestimmt, wie darüber gedacht wird, was sie sind." 1)

Entscheidend ist nun, daß die kollektiven Vorstellungen wertbehaftet sind. Damit werden nichtstrukturale, über die rein wirtschaftlich-technische Sphäre hinausgehende Aspekte mit berücksichtigt.

> "As an organization acquires a self, a distinctive identity, it becomes an institution. This involves the taking on of values, ways of acting and believing that are deemed important for their own sake. From then on self-maintenance becomes more than bare organizational survival, it becomes a struggle to preserve the uniqueness of the group in the face of new problems and altered circumstances." 2)

Im gleichen Sinne äußert sich Clark, der die Organisationskultur als "organizational saga" bezeichnet:

> "An organizational saga is a collective understanding of unique accomplishment in a formally established group... The participants have added affect, and an emotional loading,

---

1) Stegmüller, W. (1975), S. XI; das unterstrichene Wort ist im Originaltext kursiv gedruckt
2) Selznick, P. (1957), S. 21

which places their conception between the coolness of rational purpose and the warmth of sentiment found in religion and magic." 1)

Die Existenz einer anerkannten Organisationskultur impliziert freilich nicht, daß Unternehmen ein Team sind und die anfallenden Entscheidungen ohne Konfliktstoff ablaufen. Die auf abstrakter Ebene übereinstimmenden Werte und Einstellungen können in den jeweiligen Situationen durchaus unterschiedlich konkretisiert werden. Sie geraten dann in partiellen Gegensatz zueinander oder sind völlig unvereinbar, wenn divergierende Alternativen präferiert werden. Darüber hinaus ist eine Organisation nicht statisch, sondern entwickelt sich ständig. Der Wandel findet eben auch auf der kulturellen Ebene statt. Neue Ideen fließen ein, die das bestehende Verständnis empfindlich stören können.[2] Gleichwohl sieht man in der Organisationskultur eine wichtige Größe für ein Unternehmen, die sogar unmittelbar mit dem Erfolg verknüpft wird.

Die Relevanz der Organisationskultur konnte u.a. die empirische Wertforschung belegen. Kashefi-Zihagh stützte seine Untersuchung sehr stark auf die Arbeiten von Selznick und Clark. Es gelang ihm empirisch nachzuweisen, daß erfolgreiche Organisationen in sich homogenere Werthaltungen besitzen als weniger erfolgreiche.[3]

---

1) Clark, B. R. (1972), S. 178
2) Vgl. Selznick, P. (1957), S. 90 ff, Pettigrew, A. P. (1977), S. 78 ff sowie Kirsch, W. (1977a), III/S. 134
3) Vgl. Kashefi-Zihagh, M. (1970), S. 34 ff

Geprägt durch Selznicks Ansatz, untersuchte auch Rhenman mehrere Unternehmen. In einer seine bisherigen Forschungsaktivitäten zusammenfassenden Arbeit kommt er ebenfalls zu dem Schluß, daß Organisationen spezifische Werte und Vorstellungen verfolgen. Entscheidend für den Erfolg einer Organisation ist nun einerseits, inwieweit diese Werte und Vorstellungen in Einklang stehen mit dem organisatorischen Umfeld, aber vor allem auch, inwieweit sie innerhalb des Unternehmens akzeptiert werden:

> "In an attempt a year later to identify the character and special skills of a savings bank, we noticed that certain values prevailed throughout the organization, from top managers down to counter clerks. Important skills and successes derived direct from these values; so did the almost total failure to solve certain problems... It appeared - as we had noted but not fully accepted in earlier studies - that the existence of a firmly established and consistent system of values by no means guarantees the success of an organization." 1)

Der Bedeutung der Organisationskultur schien man sich auch in der Unternehmenspraxis bereits frühzeitig bewußt zu sein. Das läßt sich zumindest aus den Äußerungen bekannter Unternehmensleiter entnehmen. Als Beispiele seien Heinrich Nordhoff und Carl Friedrich von Siemens zitiert. Letzterer erwähnte das gemeinsame Selbstverständnis bereits 1920.

---

1) Rhenman, E. (1973), S. 1 f; zu beachten gilt es hierbei aber, daß den beiden Arbeiten unterschiedliche Wertbegriffe zugrundeliegen. Während Kashefi-Zihagh an Rokeachs Wertverständnis anknüpft, verwendet Rhenman einen wesentlich allgemeineren Begriff. Wert kann demnach alles Bevorzugenswerte sein. Er versteht Werte also im Sinne der "desired-values". Vgl. Gabele, E., Kirsch, W. und Treffert, J. (1977), S. 3 f

"Den Wert eines Unternehmens machen nicht Gebäude und Maschinen und auch nicht seine Bankkonten aus. Wertvoll an einem Unternehmen sind die Menschen, die dafür arbeiten, und der Geist, in dem sie es tun ... Den Geist, den Stil, das Unwägbare eines Unternehmens kann man für kein Geld der Welt kaufen, das muß man selber schaffen." 1)

"Die größte Kunst des Leiters eines größeren Unternehmens scheint mir darin zu liegen, in seinen Mitarbeitern einen gemeinsamen Geist zu erziehen, so daß außerhalb Stehende dem juristischen Gebilde Charaktereigenschaft zusprechen." 2)

Neuerdings wird auch der vielfach diskutierte und bewunderte Erfolg japanischer Unternehmen in Zusammenhang mit ihrer Organisationskultur gebracht.[3)]

Allerdings hat die Organisationskultur nicht nur positive und erfolgssteigernde Effekte, sondern es erwachsen aus ihr durchaus auch erheblich restriktive Konsequenzen. Ohne hier tiefer auf die Problematik einzugehen, sei dies doch kurz angedeutet. Bestehende Werthaltungen und Einstellungen lassen sich nicht so rasch ändern. Die im Laufe der Zeit erworbenen spezifischen Fertigkeiten und Fähigkeiten führen zu eingeschliffenen Verhaltensmustern. Routine und "liebgewonnene" Gewohnheiten erweisen sich bekanntermaßen als sehr dauerhaft. Entwicklungen in der Umwelt und eigene neue Strategien können nun aber gerade eine Veränderung der Kultur erfordern. Dann stellt sich das schwierige Problem der kulturellen Transformation. Es kann durch-

---

1) H. Nordhoff zitiert nach Wollert, A. (1980), S. 12
2) Carl Friedrich v. Siemens zitiert nach Schmölders, G. (1973), S. 21
3) Vgl. z.B. England, G. (1978), S. 42 sowie Foit, O. und Nagaoka, K. (1980), S. 157 ff

aus sein, daß Anpassungsprozesse hinausgezögert werden oder gar völlig unterbleiben, da eine Änderung des Selbstverständnisses nur schwer und wenn, dann nur längerfristig möglich ist. Das gemeinsame Verständnis reduziert sogar häufig die Sensibilität gegenüber neuen Ideen und Entwicklungstendenzen, so daß bis zu einem gewissen Zeitpunkt die entsprechenden Informationen ignoriert oder gar weggefiltert werden. In diesem Zusammenhang weist Wilensky auf Informationspathologien hin, die durch das vorherrschende Selbstverständnis bedingt sind.[1] Die ambivalente Leistung der Organisationskultur brachte bereits Selznick klar zum Ausdruck:

> "As in the case of all institutionalization, the development and transmission of self-images is useful but potentially frustrating. To mold the minds of individuals according to a definite pattern creates a homogeneous organization, and this is an enormous aid to communication. A broad context of "understood" meanings ensures that in the performance of assigned tasks the spirit as well as the letter will be observed. Similarly, emotional identification with the organization creates resources of energy that may increase day to day effort and, especially, be summoned in times of crises or threat. But these commitments are costly. They bind the organization to specific aims and procedures, often greatly limiting the freedom of the leadership to deploy its resources, and reducing the capacity of the organzation to survive under new conditions." 2)

Das Scheitern vieler organisatorischer Veränderungen und strategischer Neuorientierungen von Unternehmen dürfte u.a. mit dem Kulturproblem zusammenhängen, denn das häufig feststellbare alleinige Den-

---

1) Vgl. Wilensky, H. (1967), S. 62 ff
2) Selznick, P. (1957), S. 18.

ken in technischen und ökonomischen Dimensionen erweist sich als zu eng. Die angestammten Werthaltungen und Einstellungen lassen sich nicht ohne weiteres verändern, zumindest passen sie sich nicht quasi automatisch der neuen Situation an. Versäumnisse auf dieser Ebene können zu recht großen Problemen für das Management führen. In diesem Sinn äußern sich Kirsch und Trux: "Viele Unternehmen mußten in den vergangenen Jahren die schmerzliche Erfahrung machen, daß der von ihnen angestrebte strategische Wandel scheiterte, weil die dafür erforderliche "kulturelle Transformation" nicht zu bewerkstelligen war".[1)]

(2) Wenn man die Organisationskultur als ein Phänomen anerkennt, das die Aktivitäten und die Entwicklung einer Unternehmung maßgeblich prägt, so rückt unmittelbar das Problem ihrer Beeinflussung und Steuerung in den Mittelpunkt des Interesses. Das Interesse daran wird umso größer, je grundlegender die Wandlungsprozesse sind, die das Unternehmen vollzieht, denn dann muß sich das bisherige Selbstverständnis ebenfalls tiefgreifend verändern. Die Unternehmensgrundsätze lassen sich nun als ein Instrument zur Beeinflussung der Organisationskultur interpretieren. Geht man einerseits davon aus, daß in der Organisationskultur kollektive Vorstellungen, Ideen und Anschauungen über die Organisation, ihre Aufgaben und ihre spezifische Tätigkeit zusammengefaßt sind und in Unternehmensgrundsätzen auf der anderen Seite gleichfalls derartige grundlegende Vorstellungen formuliert

---

1) Kirsch, W. und Trux, W. (1981), S. 315

werden, die allerdings das gewünschte Selbstverständnis beschreiben, dann wird die Verbindung unmittelbar deutlich.

Die Grundsätze können mehr oder minder stark von den vorherrschenden Vorstellungen abweichen. Im Extremfall könnte man eine Deckungsgleichheit annehmen; das würde aber eine adäquate Erfassung der Unternehmenskultur und vor allem einen Verzicht auf Veränderung voraussetzen. Wenn man unterstellt, daß viele Unternehmen gegenwärtig Neuorientierungen vollziehen oder gar allgemein Unternehmensführung als das Management eines permanenten Wandels begreift, dann kann man von einer Differenz zwischen gewünschtem und tatsächlichem Selbstverständnis ausgehen. Die Unternehmensgrundsätze initiieren folglich eine "kulturelle Transformation".

Den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Unternehmensgrundsätzen arbeitet Löffler in seiner Dissertation heraus. Er unterscheidet zwischen einer Systemkultur und einer Soll- bzw. Formalkultur. In der letzteren sind auf der Ebene der Erwartungen die gewünschten kulturellen Muster beschrieben. Da sich die Formalkultur in Unternehmensgrundsätze fassen läßt, sieht Löffler in den Dokumenten einen Weg, die Systemkultur der Formalkultur anzunähern, also die Kultur einer Organisation gezielt zu verändern.[1)]

---

1) Vgl. Löffler, H. (1979), S. 56 ff

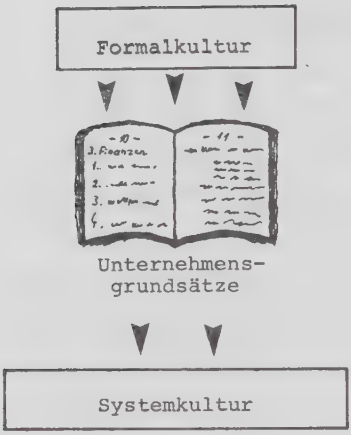


Abb. 2.1: Unternehmensgrundsätze als Instrument der kulturellen Transformation

Mit der Formulierung der unternehmenspolitischen Grundsatzdokumente versucht ein Unternehmen demnach, eine grundlegende und zukunftsweisende Philosophie zu erarbeiten. Insofern konkretisiert es seine angestrebte Position. Bereits damit in Einklang stehende Haltungen lassen sich bestärken, und neue Perspektiven werden gefördert. Dadurch vermitteln die Leitsätze Orientierungspunkte.

Das Dokument selbst kann dabei auch **symbolische Funktion** übernehmen. Es ist in gewissem Sinn vergleichbar mit den Basisdokumenten in Religion und öffentlichem Leben. Die Bibel und die staatlichen Ver-

fassungen leisten eine integrierende und steuernde Funktion innerhalb einer Gemeinschaft. Man zieht sie zum einen in Zweifelsfällen heran, um Lösungshilfen zu erhalten. Sie unterstützen also die Entscheidungsfindung in unklaren und mehrdeutigen Situationen. Ihr Wert geht aber darüber hinaus, denn sie drücken gleichzeitig einen anerkannten Basiskonsens aus, der unmittelbar integrierend wirkt, auf dem aber auch Meinungsverschiedenheiten austragbar sind bzw. geschlichtet werden können.[1)]

Diese Idee scheint den mehr praxisorientierten Autoren im Zusammenhang mit Unternehmensgrundsätzen durchaus vorzuschweben, denn sie vergleichen die Dokumente mit der "Gesetzestafel Moses",[2)] der "Bibel"[3)] oder dem "Grundgesetz".[4)]

Schließlich kann man außerdem auf die Rolle der Sprache bei Schaffung, Aufrechterhaltung und Veränderung der Unternehmenskultur verweisen. Die Sprache ist die Grundlage für Konzeptionen und Leitbilder, und sie vermag Bewußtsein und Commitment zu wecken. Auf diesen Aspekt macht Pettigrew im Rahmen der "Entrepreneur"-Forschung aufmerksam:

---

1) Vgl. Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 25, Fraenkel, E. (1963), S. 275 ff sowie Dlugos, G. (1976), Sp. 4097
2) Vgl. Hilgenberg, H. (1977), S. 181
3) Vgl. Holden, P. E. Fish, L. S. und Smith, H. L. (1957), S. 99
4) Vgl. Grünewald, G. (1975), S. 234

> "If visions are to be used by an entrepreneur as a potent mechanism for directing and influencing others, the language contained within the vision is crucial. Visions may contain new and old terminology, sometimes using metaphors and analogies to create fresh meanings. Words can provide energy and raise consciousness. The capacity to use the full power of words - to make words walk - I suspect is one of the unexplored characteristics of successful entrepreneurs". 1)

Selbst wenn man die Überzeugungskraft der Sprache geringer einschätzt, so fördern die Grundsätze zumindest einen gemeinsamen sprachlichen Bezugsrahmen. Bedenkt man die erheblichen, rein sprachlich bedingten Schwierigkeiten in Organisationen, so schafft man sich immerhin eine Basis für die Verständigung.

Die Beeinflussung der Organisationskultur impliziert eine zusätzliche, bisher weniger im Rampenlicht stehende Managementdimension und zwar, daß sich die Unternehmensführung auch und möglicherweise insbesondere mit der Entwicklung und der Aufrechterhaltung der Kultur in einer Organisation beschäftigt. In diesem Sinne spricht Selznick von **"institutional leadership"**, die er ausdrücklich von der reinen Mitarbeiterführung unterscheidet:

> "Finally, the role of the institutional leader should be clearly distinguished from that of the "interpersonal" leader. The latter's task is to smooth the path of human interaction, ease communication, evoke personal devotion and alley anxiety... The institutional leader on the other hand, is primarily an expert in the promotion and protection of values." 2)

---

1) Pettigrew, A. M. (1979), S. 578
2) Selznick, P. (1957), S. 27 f; der unterstrichene Teil ist im Orginal kursiv gedruckt

Die Formulierung der Unternehmensgrundsätze läßt sich gerade als eine Aktivität des "institutional leadership" interpretieren, denn es werden Leitideen, Konzeptionen und Perspektiven für die langfristige Unternehmensentwicklung erarbeitet und kommuniziert.

2.3 Arbeitsdefinition der Unternehmensgrundsätze

Die Unternehmensgrundsätze werden vor allem in der mehr anwendungsorientierten unternehmenspolitischen Forschung diskutiert. Unsere Arbeitsdefinition kann deshalb an dem dort ausgearbeiteten Verständnis ansetzen, und darauf aufbauend läßt sich die Verbindung zur Organisationskultur herstellen.

In Unternehmensgrundsätzen werden danach auf konzeptioneller Ebene die fundamentalen Geschäftsprinzipien einer Organisation beschrieben. Es handelt sich um grenzensetzende und richtungsweisende Leitlinien für die angestrebte Unternehmensentwicklung; insofern lassen sie sich als "Wegweiser" für die Unternehmensaktivitäten ansehen. Diese generellen und langfristig gültigen Leitprinzipien sollen in einem unternehmenspolitischen Grundsatzdokument zusammengefaßt werden.

Den Kernpunkt der Unternehmensgrundsätze bildet die dahinterstehende Führungs- und Steuerungsvorstellung. **Das sich in den Grundsatzdokumenten manifestierende Selbstverständnis soll die Basis einer unternehmensbezogenen Management- und Organisationsphilosophie werden, die eine Grundlage für das laufende Betriebsgeschehen abgibt.** Man versucht damit, die Unternehmenskultur zu beeinflussen und weiterzuentwickeln.

Sicherlich ist mit der Idee der Unternehmensgrundsätze ein relativ hoher Anspruch verbunden, denn mit der Formulierung eines Selbstverständnisses allein dürfte nur wenig auszurichten sein. Vielmehr kommt es in entscheidendem Maße darauf an, daß einerseits richtungs- und zukunftsweisende Grundsätze gefunden als auch andererseits Anstrengungen zu ihrer Akzeptanz unternommen werden. Da beide Aspekte maßgeblich von den Inhalten und dem jeweiligen Einführungsprozeß abhängen, stehen sie deshalb im Mittelpunkt unserer weiteren Forschungsbemühungen.

Dabei wollen wir einerseits die einschlägigen theoretischen Erkenntnisse aufarbeiten und sie andererseits mit der betrieblichen Realität vergleichen. Mehrere Gründe sprechen unseres Erachtens für eine empirische Analyse. Nur durch die Auseinandersetzung mit praktischen Erfahrungen läßt sich der tatsächliche Realitätsgehalt der Aussagen abschätzen und somit die Reichweite und die Tragfähigkeit der theoretischen Basis beurteilen. Daneben führt, wie später noch zu zeigen

sein wird, die empirische Tradition in Zusammenhang mit Unternehmensgrundsätzen ein recht stiefmütterliches Dasein. Es ist vergleichsweise wenig über die realen Ausprägungsformen der Dokumente und noch weniger über den Ablauf der Einführungsprozesse bekannt. Eine empirische Analyse erfüllt deshalb eine wichtige Aufklärungsfunktion und hilft, Informationsdefizite zu schließen. In diesem Zusammenhang erwarten wir auch eine Erweiterung und Verfeinerung des theoretischen Wissens, denn es lassen sich unrealistische Prämissen erkennen, Anregungen hinsichtlich bisher wenig beachteter Aspekte gewinnen, und vor allem können relativ globale Aussagen mit praktischer Erfahrung spezifiziert werden.

Theoretische Beiträge für die inhaltliche Ausgestaltung und die Einführungsprozesse der Grundsatzdokumente stammen größtenteils aus der mehr anwendungsorientierten unternehmenspolitischen Literatur. Sie bildet deshalb den Ausgangspunkt für die eigenen Erkenntnisbemühungen.

Allen voran ist hier die klassische amerikanische Managementlehre zu nennen, aus der die ersten bedeutenden Anregungen für die Dokumente kamen. Die frühe amerikanische Lehre von der Unternehmenspolitik wird dabei häufig als business policy bezeichnet. Daneben befaßte sich die strategische Planung mit unternehmenspolitischen Fragestellungen und damit auch unmittelbar mit den Problemen der Unternehmensgrundsätze. In dem Begriff der strategischen Planung manifestierte sich gleich-

zeitig ein neues unternehmenspolitisches Verständnis. Die Formulierung der Unternehmenspolitik sollte in einem systematisch gestalteten Prozeß ablaufen, und der Planungsbegriff implizierte genau diese Intention. Im Mittelpunkt der Erkenntnisse der strategischen Planung stehen dabei konzeptionelle Erweiterungen, die sich sowohl auf die Inhalte als auch auf den Einführungsprozeß der unternehmenspolitischen Leitsätze beziehen lassen.

Eingehend mit den Grundsatzdokumenten setzte man sich auch im Rahmen der Führungsforschung auseinander, wobei insbesondere die sogenannten "Führungs-" oder "Praktikermodelle" interessieren, die, anfänglich wenig beachtet, später immer größere Aufmerksamkeit auf sich zogen. In ihnen sind vergleichsweise häufig Grundsatzdokumente integriert. Daneben wandte man sich dem Problem der Erarbeitung und der Einführung der Leitsätze zu.

Die Unternehmensgrundsätze werden ferner noch im Zusammenhang mit dem Verhältnis Unternehmen-Gesellschaft und als Medium der betrieblichen Kommunikationspolitik diskutiert. Die alleinige Einschätzung der Dokumente von diesen beiden Perspektiven aus hat allerdings zu einem in einigen Fällen arg verkürzten Verständnis der Grundsätze geführt, aus dem auch pauschale Beurteilungen resultierten. Nicht zuletzt deshalb ist eine vertiefte Beschäftigung mit den Leitsätzen notwendig, um die wesentlich weitergehenden Inhalte zu erfassen und die

Bedeutung der Dokumente auch in anderen Zusammenhängen sehen zu können.

Die Inhalte und der Einführungsprozeß der Grundsatzdokumente bilden eigenständige Untersuchungsobjekte, die, rein objektbedingt, gesonderte Untersuchungsstrategien erfordern und für die auch jeweils spezifische Erkenntnisse erarbeitet wurden. Deshalb empfiehlt es sich, beide Problemkreise getrennt voneinander zu behandeln. Gleichzeitig läßt sich damit eine größere Übersichtlichkeit erreichen. Wir werden aus diesen Gründen die Inhalte und den Einführungsprozeß in jeweils eigenen Abschnitten erörtern. Dabei sollen zunächst einschlägige theoretische Forschungsansätze vorgestellt werden, die dann anhand der vorhandenen empirischen Ergebnisse vorläufig zu beurteilen sind. Beides fließt ein in ein eigenes Untersuchungsprogramm, das, darauf aufbauend, festgelegt und durchgeführt wird.

3. Inhalte von Unternehmens-grundsätzen

Ausgangspunkt und gleichsam Grundlage weiterer wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit einem Phänomen ist das Wissen über seine reale Ausprägungsform. Angewandt auf die Unternehmensgrundsätze gilt es zunächst, die wesentlichen Inhalte der Dokumente zu bestimmen. Wir wollen dafür einschlägige Forschungsergebnisse aufarbeiten und mit Hilfe einer eigenständigen Dokumentenanalyse auch einen empirischen Forschungsbeitrag leisten.

3.1 Stand der Forschung und Untersuchungsprogramm

In einem ersten Schritt sind die entsprechenden theoretischen und empirischen Erkenntnisse darzustellen und kritisch zu vergleichen. Aufbauend darauf können wir unser eigenes Untersuchungsprogramm bestimmen.

3.11 Theoretische Beiträge zu den Inhalten der Unternehmensgrundsätze

In der unternehmenspolitischen Literatur finden sich vergleichsweise umfangreiche inhaltliche Vorstellungen und Anforderungen an die Unternehmensgrundsatzdokumente. Sie wurden teilweise schon frühzeitig formuliert. Frische Impulse brachten neuere Managementkonzeptionen und empirische Forschungsergebnisse hinsichtlich erfolgsrelevanter Faktoren der Unternehmenspolitik. Bedeutende Beiträge stammen aus der traditionellen business policy, der strategischen Planung, der Führungsforschung und der Lehre von der gesellschaftlich verantwortungsbewußten Unternehmensführung.

3.111 Beiträge aus der business policy

Die Idee der Unternehmensgrundsätze wurde bereits frühzeitig in der amerikanischen business policy erörtert. Verständlicherweise beschäftigte man sich auch mit den Inhalten der Dokumente.

Im Mittelpunkt stand dabei der Gedanke, daß jedes Unternehmen ein grundlegendes unternehmenspolitisches Konzept bzw. Selbstverständnis besitzt, das quasi den Kernpunkt für alle Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen darstellt. Es ist nur langfristig veränderbar; gleichwohl ist seine Kenntnis äußerst wichtig, um das Verhalten eines Unternehmens verstehen und es führen zu können. Eine Voraussetzung für die Erfassung dieser Grundorientierung sind geeignete **Merkmale oder Dimensionen**, anhand derer das Unternehmen beschrieben werden kann. Deshalb konzentrierte man sich vielfach auf die Suche und Bestimmung relevanter Beschreibungsmerkmale. Die spezifischen Ausprägungen oder Konfigurationen der einzelnen Dimensionen geben dann Einblick in das Selbstverständnis des Unternehmens und bilden die Basis für die Unternehmensgrundsätze.

Auf diese Weise kann ein "strategisches Profil" für ein Unternehmen ausgearbeitet werden, in dem die bedeutenden Unternehmenscharakteristika, aber auch ihre zukünfigen Absichten enthalten sind.[1)]

---

1) Vgl. Gilmore, F. F. und Brandenburg, R. G. (1962), S. 61 ff sowie Ansoff, H. J. (1966), S. 126

Als Hauptproblem stellte sich dabei die Suche nach geeigneten Dimensionen. Obwohl den Autoren durchaus bewußt war, daß sie kaum alle möglichen Merkmale erfassen können, arbeiteten sie verschiedene Klassifikationen aus. Teilweise auf Erfahrungen einzelner Firmen beruhend, teilweise ausschließlich auf eigenem Vorverständnis und Intuition basierend, entstand ein breites Spektrum an Vorschlägen.

Einer der ersten Versuche stammt von Newman, der vier Hauptdimensionen unterscheidet, welche selbst wieder in mehrere Subkategorien aufgeteilt sind. Als Hauptdimensionen differenzierte er zwischen

- der angestrebten Stellung des Unternehmens in seiner Branche,
- der Einstellung zu Risiko, Wachstum und Innovation,
- dem Verhältnis des Unternehmens gegenüber seinen Bezugsgruppen, sowie
- der Einstellung gegenüber Management und Methodik der Unternehmensführung. 1)

In der Folgezeit konzipierten verschiedene Autoren eine Reihe weiterer Klassifikationen. Ursprünglich beschäftigten sich fast ausschließlich amerikanische Autoren damit, aber seit Mitte der siebziger Jahre wurden auch verstärkt deutschsprachige Betriebswirte aktiv. Mehrere der entwickelten Klassifikationen sind in Tab. 3.1 zusammengestellt.

---

1) Vgl. Newman, W. H. (1953), S. 211 ff

Diese Arbeiten liefern uns einen breiten Fundus für die Abbildung und Darstellung von Unternehmensgrundsätzen. Insofern sind sie eine sicherlich wertvolle Ausgangsbasis für eigene Erkenntnisbemühungen. Allerdings wirft die angebotene Vielfalt das Problem auf, und man wird nicht umhinkommen, die Komplexität zu reduzieren und die wesentlichen Dimensionen herauszufiltern. Dies kann zunächst auf theoretischer Basis geschehen, wobei wir auf den Überlegungen von Newman aufbauen und in den weiteren Vorschlägen nach Gemeinsamkeiten und Erweiterungen fahnden. Ob wir dadurch ein empirisch tragfähiges Konzept erhalten, ist gleichwohl noch offen; vielmehr kann das abgeleitete Modell als These verstanden werden, die empirisch zu prüfen ist.

Newman:

Place a company seeks in its industry
- major function to be performed
- specialization versus diversification
- quality level
- size of operation desired

Emphasis on stability versus dynamics
- aggressiveness
- willingness to take risks
- willingness to share ownership control

Social philosophy of the company
- commmunity relations
- government and economic responsibilities
- customer service
- supplier contact
- stockholder relations
- competitor contact
- regard for employees

Management philosophy of the company
- centralization versus decentralization of decision making
- quality of key personnel
- extent of advance planning
- strictness of control

(Vgl. Newman, W. H. (1953), S. 212 ff)

Gross:
- business mission
- profitability
- interest to be satisfied
- quality
- efficiency
- atmosphere of enterprise
- observance of codes of conduct

(Vgl. Gross, B. M. (1964), S. 488)

Richards:
- market standing
- innovation
- productivity
- physical and financial resources
- profitability
- manager performance and development
- worker performance and attitude
- public responsibility

(Vgl. Richards, M. D. (1977), S. 10)

Tab. 3.1: Theoretische Dimensionen der Unternehmensgrundsätze

Rogers:
- markets and customers served
- product mix
- range of products
- degree of vertical integration
- geographic coverage
- industry position relative to competition
- competitive weapons
  - low cost manufacturing
  - rapid delivery
  - innovative R & D
  - raw material ownership
  - brand franchise
  - credit extension
  - etc.

(Vgl. Rogers, D. C. (1977), S. 37)

Newman:
- services offered to customers
- operations performed by the company
- relationships with suppliers of necessary resources
- desirability of defining this mission so as to obtain synergistic effects

(Vgl. Newman, W. H. (1972b), S. 141)

Müller:

Grundsätze zur Aktivitätspolitik eines Unternehmens
- Branche und Märkte des Unternehmens
- Diversifikationsgrad

Grundsätze zur Potenzpolitik eines Unternehmens
- Investitionsverhalten
- Finanzierung
- Arbeitskräftepotential
- Know-how und Forschungspolitik

Führungsstil und personalpolitische Maßnahmen

(Vgl. Müller, W. (1967), S. 8 ff)

Scheuplein:
- Zweck der Produkte und Dienstleistungen
- Märkte, Teilmärkte und Verteilungswege der Produkte und Dienstleistungen
- Finanzierung des Unternehmens und Einstellung zum Gewinn
- Art und Größe der Organisation
- Stellung des Unternehmens in seinem Wirtschaftszweig
- Einstellung gegenüber Innovation
- Managementphilosophie

(Vgl. Scheuplein, H. (1970), S. 30 ff)

Tab. 3.1: Theoretische Dimensionen der Unternehmensgrundsätze

Koch:

- Selbstverständnis des Unternehmens und Beziehung gegenüber Anteilseignern, Mitarbeitern, Kunden und öffentlichkeit
- Rechtliche Struktur des Unternehmens
- Produktkonzeption
  - unilaterale Produktkonzeption
  - multilaterale Produktkonzeption
- Standortkonzeption
- Innovationskonzeption
- Ausschüttungskonzeption
- Imagekonzeption
- Wachstumskonzeption
- Organisationskonzeption
- Führungskonzeption

(Vgl. Koch, H. (1977), S. 61 ff sowie (1975), S. 146 f)

Ulrich:

- Marktleistungen und damit zu befriedigende Bedürfnisse
- Anforderungen an Marktleistungen (Qualität, Preis, Neuheit usw.)
- Reichweite der Unternehmensaktivitäten
- angestrebte Marktstellung
- Verhaltensgrundsätze gegenüber Marktpartnern
- Zielvorstellungen hinsichtlich Gewinnerzielung und Gewinnverwendung
- Haltung gegenüber Staat und gesellschaftlichen Anliegen
- wirtschaftliches Handlungsprinzip
- Anliegen der Mitarbeiter und Grundsätze der Mitarbeiterführung
- technologische Leitvorstellungen

(Vgl. Ulrich, H. (1978), S. 94)

Brauchlin:

Leistungswirtschaftliche Inhalte

- Welche Leistungen soll die Unternehmung erbringen?
  - Produkte? Dienstleistungen? Zu lösende Kundenprobleme?
  - Qualitäts- und Preisstandards?

Finanzwirtschaftliche Inhalte

- Welche Gesamtumsätze werden angestrebt?
- Welche Gewinne werden angestrebt? Wie sollen sie verwendet werden?
- Wie soll die Unternehmung finanziert werden?

Soziale/gesellschaftliche, ökologische Inhalte

- Welche Verpflichtungen will die Unternehmung übernehmen gegenüber
  - Mitarbeitern
  - Kapitalgebern
  - Geschäftspartnern
  - Staat bzw. Staatengemeinschaft sowie
  - weiteren gesellschaftlichen und ökologischen Problemen

(Vgl. Brauchlin, E. (1979), S. 42)

Tab. 3.1: Theoretische Dimensionen der Unternehmensgrundsätze

Gälweiler:
Grundsätze zu Arbeitsgebieten und Märkten
- Unter- und Obergrenzen der Volumina, Marktanteile, Wachstumsraten und des Qualitätsniveaus
- Ausschluß bestimmter Produktlinien, Anwendungsarten und Vertriebswege

Grundsätze zu Unternehmenspotentialen
- Finanzpotential
- Forschungs- und Entwicklungspotential
- Produktionspotential
- Vertriebs- und Distributionspotential
- Administrationspotential
- Führungs- und Organisationsstrukturen
- Preispolitik
- Qualitätspolitik
- Produkterneuerungspolitik
- Vorrats- und Lagerpolitik
- Abnehmerbetreuung

(Vgl. Gälweiler, A. (1976), S. 466)

Tab. 3.1: Theoretische Dimensionen der Unternehmensgrundsätze

Vergleicht man die neueren Entwürfe mit dem ursprünglichen Newmanschen Konzept, so zeigen sich vielfältige Übereinstimmungen, aber auch einige Abweichungen. Fast durchwegs findet sich die Beschreibung des Tätigkeitsbereiches als eine wichtige Dimension. Zwar ergänzte man die Nische im Industriezweig um differenziertere Marktgesichtspunkte, aber der Tätigkeitsbereich eines Unternehmens bleibt ein grundlegendes Merkmal. Eng verbunden wird damit häufig die Zwecksetzung einer Organisation, mit der die Funktion des Unternehmens in Wirtschaft und Gesellschaft beschrieben wird. Auch den Aussagen gegenüber den verschiedenen Bezugsgruppen oder Adressaten des Unternehmens mißt man allgemein große Bedeutung bei. Im Gegensatz zu Newman rückte aber ein wesentlich breiteres Feld der Potentiale und Verhal-

tensweisen eines Unternehmens in den Vordergrund: Man erachtet u.a. die Forschungs- und Entwicklungsorientierung, die Vertriebs- und Produktionspolitik sowie das Finanzierungs- und Investitionsverhalten als ebenfalls grundsätzerelevant. Daneben treten schließlich noch Aussagen gegenüber den Formalzielen auf wie Gewinn, Wirtschaftlichkeit, Innovationsneigung und Wachstum.[1)]

Im wesentlichen schälen sich also aus dem Vergleich vier Hauptdimensionen heraus, die die Grundlage für Unternehmensgrundsätze abgeben:

- Grundsätze gegenüber Tätigkeitsbereich und Zwecksetzung der Unternehmung
- Grundsätze gegenüber Unternehmenspotentialen und Verhaltensweisen
- adressatenspezifische Grundsätze: Mitarbeiter, Eigentümer und Aktionäre, Gläubiger, Kunden, Lieferanten, Konkurrenz und Gesellschaft; sowie
- zielbezogene Grundsätze: Gewinn, Wirtschaftlichkeit, Wachstum, Sicherheit, Risikohaltung und Innovationsneigung

Die unternehmenspolitischen Forscher beschränken sich aber nicht nur auf die Dimensionen der Unternehmensgrundsätze, sondern verbinden mit ihnen teilweise auch konkrete inhaltliche Vorstellungen. Insbesondere in die jüngeren Modelle sind sie zum Teil schon eingearbeitet. Es handelt sich dabei um generelle Managementideen oder -konzeptionen,

---

1) Vgl. zum Begriff des Formalzieles Grochla, E. (1972), S. 41 ff

die für die Unternehmensführung empfohlen werden. Diese Konzeptionen stammen größtenteils selbst aus der Unternehmenspraxis bzw. wurden in engem Zusammenhang mit ihr entwickelt. Sie stehen im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. Die wissenschaftliche Einschätzung dieser Managementkonzeptionen ist keineswegs abgeschlossen, sondern steht häufig noch am Anfang. Deshalb ist eine kritische Auseinandersetzung mit ihnen erforderlich, die auch ansatzweise erfolgen soll, wobei es aber nicht um eine abschließende Beurteilung geht, sondern nur um eine kritische Erweiterung der teilweise euphorisch vertretenen und häufig recht einseitig dargestellten Konzepte. Sie interessieren uns vor allem auch als mögliche Inhalte der Grundsatzdokumente. Eine ausführliche Auseinandersetzung würde den Rahmen der Arbeit zweifelsohne sprengen.

Die Managementkonzepte werden insbesondere in der strategischen Planung, der Führungsforschung und der Lehre von der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung diskutiert und in Zusammenhang mit den Unternehmensgrundsätzen gebracht. Dabei handelt es sich um keine scharf abgegrenzten und eindeutig festgelegten theoretischen Vorstellungen, sondern mehr um Rahmenkonzepte, bei denen zwar eine Grund- oder Kernidee gegeben ist, aber auch unzählige Verfeinerungen und Erweiterungen existieren. Im Zusammenhang mit Unternehmensgrundsätzen reicht es aber aus, sich auf die Kernidee zu beschränken, da die Leitsätze letztlich auch nur darauf abstellen können.

3.112 Beiträge aus der strategischen Planung

Die Idee der strategischen Planung verbreitete sich in den siebziger Jahren sehr rasch. Louis Gerstner äußerte sogar die Ansicht, daß, abgesehen von der Computerrevolution, kaum eine Managementtechnik so rasant und so gründlich in Unternehmen diffundierte.[1] Diese Feststellung trifft vor allem für amerikanische Unternehmen zu. Empirische Untersuchungen in der Bundesrepublik Deutschland führen zu einer etwas skeptischeren Einschätzung, gleichwohl zeigt sich eine deutlich steigende Tendenz.[2]

Zwar versteht sich die strategische Planung stark methodenorientiert, und man konstruierte neue Instrumente für die Unternehmensführung, aber einer ihrer wesentlichen Beiträge für unternehmenspolitische Probleme beruht darauf, daß sie einen neuen Bezugsrahmen schafft, der die Aufmerksamkeit auf zum Teil neue Variable und Zusammenhänge lenkt.

Dieser Bezugsrahmen ist sehr stark durch empirische Untersuchungen geprägt, die größtenteils seitens der Unternehmenspraxis initiiert und teilweise selbst durchgeführt wurden. Insbesondere engagierten sich große internationale Beratungsfirmen und einzelne amerikanische

---

1) Vgl. Gerstner, L. V. Jr. (1976), S. 174
2) Vgl. z.B. Thanheiser, H. und Patel, P. (1977) sowie Kreikebaum, H. und Grimm, U. (1980), S. 518 ff sowie Kreikebaum, H. und Suffel, W. (1981), S. 1 ff

Konzerne, wobei allen voran McKinsey, Boston Consulting Group, A. D. Little und General Electric zu erwähnen sind.

Erklärtes Ziel der Untersuchungen war es, generelle **Schlüsselfaktoren der Geschäftspolitik, sogenannte strategische "Erfolgsfaktoren", zu identifizieren.** Hat man sie erkannt und kann man somit seine unternehmenspolitischen Entscheidungen daran orientieren, so läßt sich der Unternehmenserfolg sichern und vermutlich steigern. Gewiß ist das eine faszinierende Idee, und es leuchtet auch unmittelbar ein, daß damit relevante Grundsätze der Unternehmenspolitik angesprochen sind, also eine theoretische Basis für die Inhalte der Unternehmensgrundsätze geschaffen wird.

In einem Sammelreferat gibt Hofer einen ausführlichen Überblick der vorgelegten Arbeiten.[1)] Obwohl eine große Anzahl von Untersuchungen existiert, ragen zwei Ansätze deutlich heraus. Sie beeinflussen nachhaltig die aktuelle Diskussion. Es handelt sich um das Modell der "Erfahrungskurve" und das "PIMS-Projekt".

Die **Erfahrungskurve** beruht auf den Studien von Henderson und der Boston Consulting Group. Sie fanden in mehreren Branchen heraus, daß Preise und Kosten mit zunehmender Erfahrung sinken, wobei als Indikator für die Erfahrung die kumulierte Produktionsmenge gilt. Es vermindern sich dabei sämtliche Kosten, also sowohl Herstellungs- als

---

1) Vgl. Hofer, C. W. (1976), S. 261 ff

auch Vertriebskosten. Die Erfahrungskurve geht deshalb über die hinlänglich bekannten "Lerneffekte"[1] hinaus, nach denen nur die Fertigungskosten mit steigender Stückzahl pro Einheit abnehmen.[2]

Die Erfahrung konnte mit einem nahezu konstanten Verhältnis quantifiziert werden. Die Beobachtungen zeigen, daß die Stückkosten bei jeder Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge um 20 bis 30 Prozent zurückgehen. In Abb. 3.1 sind Beispiele der Erfahrungskurve für ein industrielles Kunststoffprodukt, ein elektronisches Bauteil, einen rohstoffverarbeitenden Betrieb und ein Lebensversichungsunternehmen dargestellt. Obwohl in völlig unterschiedlichen Branchen agierend, läßt sich der parallele Kostenverlauf deutlich erkennen. Gerechnet wird dabei mit konstanten Geldwerten, also unter Ausschaltung inflatorischer Effekte.

Der Erfahrungseffekt wird vor allem auf vier Faktoren zurückgeführt: Die Steigerung der Produktivität durch den Einsatz neuer Technologien und/oder der Anwendung neuer Produktionsmethoden; die mit der Spezialisierung verbundene Fixkostendegression; die Ersetzung wenig effi-

---

1) Vgl. zu den Lerneffekten White, J. M. (1961), S. 409, Baloff, N. (1966), S. 275 ff sowie Abernathy, W. J. und Wayne, K. (1974), S. 109 ff

2) Vgl. zur Erfahrungskurve Boston Consulting Group, (1968) und (1972), Henderson, B. D. (1974), Gälweiler, A. (1974), S. 241 ff, Hedley, B. (1976), S. 2 ff, Delombre, J. und Bruzelius, B. (1977), S. 5 ff, Pilz, V. P. (1977), S. 44 ff sowie Gabele, E. (1981b), S. 48 ff

zienter Produktionsfaktoren und schließlich die kostengünstige Produktgestaltung sowie die Lerneffekte im Absatzbereich.[1)]

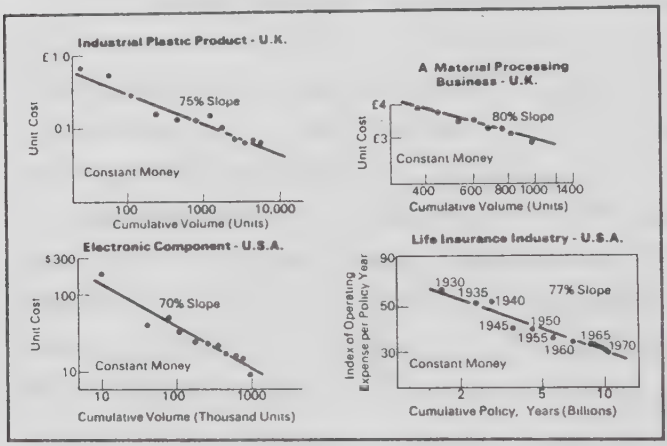


Abb. 3.1: Beispiele der Erfahrungskurve bei vier Unternehmen[2)]

Ein ebenfalls ermittelter Preiseffekt folgt üblicherweise zeitlich verschoben, und zwar in der Regel ausgelöst durch den Konkurrenzdruck und das Bestreben, neue Anbieter vom Markt fernzuhalten. Günstig wäre es für Unternehmen, die Preise entsprechend dem Erfahrungsverlauf zu gestalten, aber die Vergangenheit zeigte anfangs eher eine relative stabile Preisphase, die von einer Phase abrupter Preiskämpfe abgelöst wurde. Andere Unternehmen bemühten sich dann meistens, in den attraktiven Markt einzudringen.

---

1) Vgl. Dunst, H. K. (1979), S. 72 f sowie Roventa, P. (1979), S. 134
2) Vgl. Hedley, B. (1976), S. 4

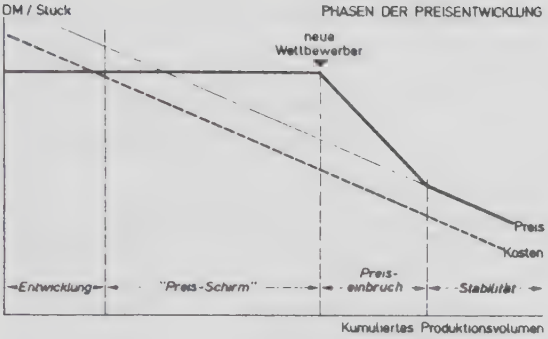


Abb. 3.2: Kosten und Preisverlauf nach Henderson[1)]

Die strategische Schlußfolgerung aus der Erfahrungskurve beruht auf der kumulierten Ausbringungsmenge, die bisher hergestellt wurde. Diejenige Unternehmung, die am meisten produziert und verkauft hat, ist in der günstigsten Kostensituation, da sie die größte Erfahrung sammeln konnte. Als absatzstärkster Produzent besitzt sie naturgemäß den höchsten Marktanteil, der umgekehrt als Indiz für Erfahrung gelten kann. Aus diesem Grund wurde der **Marktanteil** zu einem der meistbeachteten Faktoren in der strategischen Planung.

Eine zweite, viel diskutierte Schlüsselgröße ist das **Marktwachstum**, das ebenfalls mit der Erfahrungskurve begründet werden kann. In jungen, schnell wachsenden Märkten sinken die Kosten am Anfang sehr rasch, weil sich die Mengen schnell vergrößern. In wachsenden Märkten lassen sich auch einfache Marktanteile und damit Kostensenkungspoten-

---

1) Vgl. Henderson, B. D. (1974), S. 31

tiale hinzugewinnen, da die Situation relativ unübersichtlich ist und jedes Unternehmen Umsatzsteigerungen verzeichnen kann. Aber bereits durch die Beibehaltung des größten Marktanteils in expandierenden Märkten wächst die kumulierte Produktionsmenge gegenüber den Konkurrenten stärker und damit auch das Gewinnpotential. In stagnierenden Segmenten dagegen existieren verfestigte Anbieterstrukturen. Ein Mengenwachstum ist nur durch massiven Einsatz unter Reduzierung des Marktanteils der Konkurrenz möglich.[1)]

Obwohl einige Autoren die Erfahrungskurve als empirische Gesetzmäßigkeit bezeichnen, ist das sicherlich übertrieben. Vielmehr sind gerade an der empirischen Absicherung Zweifel anzumelden. Mit geschickten Immunisierungsstrategien wendet man sich gegen Beobachtungen, die den Erfahrungseffekt widerlegen. Die Verfechter unterstellen entweder, daß das Produkt falsch abgegrenzt ist oder Managementfehler vorliegen. Durch die Erfahrungskurve wird nur ein Kostensenkungspotential beschrieben, das mit Hilfe geeigneter Maßnahmen auszuschöpfen ist. Sind die Kosten trotz erhöhten Ausstoßes nicht gesunken, wurde angeblich die Nutzung des Ersparnispotentials verschenkt. Die wissenschaftliche Prüfung des Effektes wird ferner durch die unzugängliche Dokumentation der Untersuchungen erschwert. Außerdem haben sich erhebliche Bedenken hinsichtlich der alleinigen Orientierung an der Erfahrungskurve herausgeschält, denn sie führt dazu, daß man sich nur

---

1) Vgl. Henderson, B. D. (1974), S. 48, Hedley, B. (1976), S. 10 sowie Dunst, K. (1979), S. 78

auf ganz wenige Produkte spezialisiert und Flexibilitäts- sowie Risikoausgleichsüberlegungen nicht beachtet. Schließlich werden Überkapazitäts- und Lagerprobleme sowie sogenannte Nachahmungsstrategien nicht berücksichtigt.[1)]

Trotzdem spielen die beiden Erfolgsfaktoren Marktanteil und -wachstum auch in der zweiten zentralen Untersuchung zur Identifizierung der Schlüsselgrößen für die Geschäftspolitik eine wichtige Rolle, wenngleich auch ihr Einfluß erheblich relativiert wird.

Das PIMS-Projekt geht auf eine Anregung von General Electric zurück, die es bereits in den sechziger Jahren initiierte. Ursprünglich rein unternehmensintern durchgeführt, wurde es 1972 vom Marketing Science Insitute übernommen, das der Harvard Business School angegliedert ist. Damit konnten auch weitere Firmen einbezogen werden. 1977 gründete man ein eigenes Institut, das Strategic Planning Institute, dem nunmehr die Projektverantwortung oblag.[2)]

Ziel des PIMS-Projekts (Profit Import of Market Strategy) war es, die "laws of the market place" empirisch zu entdecken.[3)] Es gilt unbe-

---

1) Vgl. zur Kritik an der Erfahrungskurve vor allem Paine, F. T. und Naumes, W. (1978), S. 116 sowie Gabele, E. (1981b), S. 49 f
2) Vgl. Schoeffler, S., Buzzell, R. D. und Heany, D. F. (1974), S. 137
3) Vgl. Schoeffler, S., Buzzell, R. D. und Heany, D. F. (1974), S. 139

stritten als der fundierteste Versuch, strategisch relevante Einflußgrößen zu ermitteln und zu analysieren.[1)]

Im Jahr 1976 veröffentlichten Schoeffler et al. die ersten Ergebnisse, die sich auf die Erhebung aus der Phase I von 36 Unternehmen mit 350 Geschäften im Zeitraum 1970 und 1971 sowie der Phase II von insgesamt 57 Unternehmen mit 620 Geschäften stützten. Im Jahr 1977 konnte das PIMS-Projekt bereits von den Erfahrungen von über 100 Unternehmen ausgehen, und mittlerweile partizipieren ungefähr 240 Firmen daran, wobei seit wenigen Jahren auch 25 europäische Unternehmen mitwirken. Insgesamt fließen in die aktuelle Datenbasis die Geschäftsinformationen von ca. 2.100 Geschäftsfeldern ein, eine sicherlich sehr gute Basis für zwischen- und überbetriebliche Vergleiche.[2)] Als Geschäftsfelder sind solche Unternehmensbereiche definiert, die einen abgegrenzten Markt mit homogener Produktgruppe versorgen, einen einheitlichen Kreis von Wettbewerbern besitzen und über eine eigene, hinreichend zuverlässige Rechnungslegung verfügen.

Das PIMS-Projekt kombiniert wissenschaftliche und praktische Zielsetzungen. Eine Mitwirkung setzt dabei die Mitgliedschaft im Strategic Planning Institute voraus. Die beteiligten Firmen liefern in verschlüsselter Form ihre geschäftspolitischen Daten in einem sehr

---

1) Vgl. Anderson, C. R. und Paine, F. T. (1978), S. 602
2) Vgl. Schoeffler, S., Buzzell, R. D. und Heany, D. F. (1974), S. 137 ff, Neubauer, F.-F. (1979b), S. 6 sowie Gabele, E. (1981b), S. 50

umfangreichen Fragebogen und erhalten dafür verschiedene Auswertungen und Serviceleistungen des Strategic Planning Institute.[1)]

Für jeden Geschäftsbereich werden Daten über seine interne als auch seine externe Situation erhoben, u.a. hinsichtlich

- Produkte, Kunden und Märkte,
- Wettbewerbs- und Branchenverhältnisse,
- Produktion, Forschung und Entwicklung,
- Beschaffung, Marketing und Organisation sowie
- verschiedener finanzieller und bilanzieller Ergebnisse.

Im PIMS-Projekt wählte man ROI und Cash flow als abhängige Variablen, deren Haupteinflußgrößen mit Hilfe eines multiplen Regressionsansatzes errechnet wurden. Für den ROI ermittelte man 37 Faktoren, die 80 % der Varianz des ROI erklären. Die nach Ansicht des Strategic Planning Institute erklärungsstärksten Größen sind in Tab. 3.2 zusammengefaßt.[2)]

---

1) Im wesentlichen können partizipierende Unternehmen folgende Leistungen in Anspruch nehmen:
1. Berichte über allgemeine Erfolgsfaktoren der Geschäftsstrategie.
Fortsetzung der Fußnote 1) auf der nächsten Seite.

2) Vgl. zu den Ergebnissen der PIMS-Studie Schoeffler, S., Buzzell, R. D. und Heany, D. F. (1974), S. 137 ff, Buzzell, R. D., Gale, B. T. und Sultan, R. G. M. (1975), S. 97 ff, Nagtegaal, H. (1977), S. 21 ff, Gale, B. T. (1978), S. 4 ff, Anderson, C. R. und Paine, F. T. (1978), S. 602 ff, Abell, D. F. und Hammond, J. L. (1979), S. 276 ff, Neubauer, F. F. (1979a), S. 158, (1979b), S. 9 ff und (1980), S. 81 ff, Gabele, E. (1981b), S. 50 f, Lange, B. (1981), S. 122 ff sowie Buzzell, R. D. und Wiersema, F. D. (1981), S. 7 ff

- Industry/Market Environment
  - Long-run industry growth rate
  - Short-run market growth rate
  - Stage in life cycle

- Competitive Position
  - Market share
  - Relative market share

- Differentiation from Competitors
  - Quality
  - Relative price
  - New product introductions

- Capital Structure
  - Investment
  - Fixed capital intensity

- Production Process
  - Vertical integration
  - Productivity

- Budget Allocations
  - R & D / sales
  - Marketing / sales

Tab. 3.2: Haupteinflußgrößen des ROI in der PIMS-Studie[1)]

---

1) Vgl. Strategic Planning Institute (1977), S. 14 ff
Fortsetzung der Fußnote 1) von der vorhergehenden Seite:
2. Spezifische Berichte für jeden Geschäftssektor, für den das Unternehmen Daten geliefert hat:
   a) "PAR-Report", der durchschnittliche bzw. normale ROI-Werte für den jeweiligen Geschäftssektor enthält;
   b) "Strategy Sensitivity Report", der ein Pre-Test verschiedener möglicher strategischer Maßnahmen und ihrer voraussichtlichen Auswirkungen ist;
   c) "Optimum Strategy Report", der eine optimale Strategiekombination vorschlägt;
   Die einzelnen Berichte beruhen auf den Erfahrungen von anderen Geschäftseinheiten unter ähnlichen Bedingungen.
3. Zugang zu einem computerisierten Modell, in dem die allgemeinen Erfolgsfaktoren eingearbeitet sind und das für die Simulation strategischer Alternativen nützlich ist.
Vgl. Strategic Planning Institute (1976), S. 8 ff sowie Neubauer, F. F. (1979a), S. 154

Neben Branchen- und Marktwachstum sowie Marktanteil stellt die PIMS-Studie zusätzliche geschäftspolitisch bedeutsame Größen heraus. Der Erfolg wird danach wesentlich auch durch Produktqualität, Preisgestaltung, Marketing- sowie Forschungs- und Entwicklungsorientierung, Grad der Diversifikation und Kapitalstruktur beeinflußt. Die Palette der Schlüsselfaktoren erweitert sich also maßgeblich.

Das PIMS-Projekt ist allerdings ebenfalls nicht unumstritten. Eine Reihe von Einwendungen wurden vorgetragen. Man bemängelt u.a., daß die Daten ausschließlich vergangenheitsorientiert sind und eine branchenmäßige Differenzierung unterbleibt. Sich ausschließlich auf ROI und Cash flow zu konzentrieren, entspricht einem sehr eingeschränkten Effizienzverständnis, bei dem darüber hinaus fraglich ist, ob es sich überhaupt um die langfristig strategischen Erfolgsgrößen handelt. Die organisationstheoretischen Effizienzmaße sind auf jeden Fall wesentlich umfassender angelegt.[1)]

Die Beziehungen der Variablen sind selbst zum Teil definitorischer Natur. Da die Zahlenangaben fehlen, kann über das Ausmaß des Einflusses der einzelnen Variablen sowie über mögliche Interdependenzbeziehungen nichts ausgesagt werden. Die zurückhaltende Informationspolitik des Strategic Planning Institute beeinträchtigt die wissenschaftliche Beurteilung erheblich. Außerdem richtet sich die Kritik auf das

---

1) Vgl. z.B. Grochla, E. und Welge, M. K. (1975), S. 273 ff, Gzuk, R. (1975), Staehle, W. H. und Grabatin, G. (1979), S. 89 ff sowie Welge, M. K. und Fessmann, V.-D. (1980), Sp. 577 ff

zugrundeliegende Variablenspektrum und auf die angewandten Auswertungsprozeduren. Auch vermitteln andere empirische Untersuchungen kein einheitliches Bild über die Leistungsfähigkeit der PIMS-Studie, denn es finden sich sowohl ergebnisbestätigende als auch widersprüchliche Resultate.[1)]

Aufgrund der Kritik an der Erfahrungskurve und der PIMS-Studie steht man den Ergebnissen über allgemeine Erfolgsfaktoren vielfach skeptisch gegenüber. Gefordert werden weitere Untersuchungen und die Berücksichtigung anderer Forschungsansätze. In diesem Zusammenhang verweisen Bamberger und Lange auf "Industrial Organization" und die "Theorie der strategischen Gruppen", die beide ebenfalls empirisch orientiert sind.[2)] Hofer fordert des weiteren eine situationsabhängige Relevanzprüfung der Erfolgsfaktoren.[3)] In diesem Sinne lassen sich die Faktoren als "heuristische Prinzipien" interpretieren, die als empirisch ermittelte Regelmäßigkeiten die unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren steuern.[4)]

Trotz der empirischen und theoretischen Bedenken gegenüber der Konzeption der allgemeinen Erfolgsfaktoren spricht einiges für die Dif-

---

1) Vgl. zur Kritik an der PIMS-Studie Anderson, C. R. und Paine, F. T. (1978), S. 602 ff, Naylor, T. H. (1978), S. 15 ff, Gabele, E. (1981b), S. 50 f sowie Lange, B. (1981), S. 128 ff
2) Vgl. Bamberger, I. (1981), S. 101 ff sowie Lange, B. (1981), S. 138 ff; vgl. hierzu auch Neumann, M. (1979), S. 645 ff, Porter, M. E. (1979), S. 137 ff und (1980) sowie White, R. E. und Hamermesh, R. D. (1981), S. 213 f
3) Vgl. Hofer, C. W. (1975), S. 807 ff
4) Vgl. hierzu Gabele, E. (1981b), S. 51

fusion der Idee in der Unternehmenspraxis. Zunächst kann man das entsprechende Erkenntnisdefizit in der Theorie anführen. Die Betriebswirtschaftslehre stellt kaum ähnliches Wissen zur Verfügung. Aufgrund aktueller wirtschaftlicher und struktureller Probleme einerseits sowie der Problemsensibilisierung aufgrund unzulänglicher Methoden andererseits ist aber ein erhebliches Interesse an diesen Faktoren in der Praxis zu vermuten. Mehrere große Beratungsfirmen stießen bereits in die Lücke und sie "verkaufen" mit erheblichem Aufwand dieses Erfahrungswissen. Darauf aufbauende Methoden erfreuen sich mittlerweile gleichfalls großer Beliebtheit bei vielen Unternehmen.

Da die allgemeinen Erfolgsfaktoren eine generelle Orientierung des Unternehmens an ausgewählten Kriterien fordern und damit die Grundsätze direkt ansprechen, lassen sie sich als inhaltliche Gestaltungsempfehlungen für die Leitsätze ansehen. Es wäre dann zu erwarten, daß sich als wichtig erachtete Faktoren wie z.B. Marktanteil, Marktwachstum und Produktqualität in den Leitsätzen widerspiegeln.

3.113 Beiträge aus der Führungsforschung

Grundsätze der Mitarbeiterführung dürften die bisher wohl am bekanntesten Teile der unternehmenspolitischen Dokumente sein. Schon seit geraumer Zeit sind die Begriffe Führungsrichtlinien, Leitsätze der Personalführung oder Führungsgrundsätze in der Betriebswirtschaftslehre geläufig. Sie stehen in engem Zusammenhang mit sogenannten Managementprinzipien und praktischen Führungsmodellen, also mit der mehr technologisch orientierten Richtung in der Führungsforschung.[1)]

Verschiedene Unternehmensberater und Management-Akademien konzipierten Ende der sechziger und Anfang der siebziger Jahre praxisorientierte Führungsmodelle. Einen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze geben Guserl und Hofmann sowie Macharzina.[2)] Es tauchen darin häufig die Begriffe Führungsprinzipien, -richtlinien und -anweisungen auf. Im Harzburger Modell spricht man von der "Allgemeinen Führungsanweisung", in der die Rechte und Pflichten des Vorgesetzten sowie der Mitarbeiter festgehalten sind. Sie wird ergänzt durch spezielle

---

1) Unter Führungsforschung wird hierbei die Forschungstradition verstanden, die vom personalen Führungsbegriff ausgeht, also auf die interaktionelle Dimension der Führung abzielt. Führung spielt sich danach in einer Gruppe bzw. zwischen mindestens zwei Personen ab, wobei eine Person versucht, auf eine oder mehrere andere einzuwirken, um diese zu zielbezogenen Verhalten anzuregen. Vertreter dieser Forschungstradition sind u.a. Stogdill, v. Rosenstiel, Neuberger, Heinen, Häusler sowie Macharzina. Vgl. Stogdill, R. M. (1974), S. 7 ff, Rosenstiel, L. v. (1980), S. 181 ff, Neuberger, O. (1978), S. 272 ff, Heinen, E. (1978), S. 33, Häusler, J. (1977), S. 10 ff sowie Macharzina, K. (1977), S. 7 ff

2) Vgl. Guserl, R. und Hofmann, M. (1976), S. 29 ff sowie Macharzina, K. (1977), S. 8 f

Führungsanweisungen, die die Grundsätze der Führung im Mitarbeiterverhältnis auf eine bestimmte Stelle konkretisieren. Die Führungsmodelle des SIB (Schweizerisches Institut für Betriebswirtschaft), der MAM (Management-Akademie München) und des DIB (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft) sehen auch "Führungsrichtlinien" vor. In den Führungsrichtlinien wird ebenfalls der gewünschte Führungsstil beschrieben und wiederum die allgemeinen Prinzipien der Mitarbeiterführung niedergelegt.[1)]

Die Idee der Führungsgrundsätze diffundierte relativ schnell. In mehreren Untersuchungen zeigte sich ihre Beliebtheit. Gottschall glaubte sogar im Jahr 1975, daß mehr als 200 westdeutsche Unternehmen Führungsrichtlinien verabschiedet haben.[2)] Aber auch mehrere andere Studien bestätigen den Trend zu Führungsgrundsätzen.[3)]

Die Erfahrungen mit den ersten Versionen der Führungsgrundsätze waren allerdings nicht ungetrübt. Verschiedene Unzulänglichkeiten und Probleme kamen zum Vorschein, die sich einerseits auf den Einführungsprozeß und andererseits auf die Inhalte bezogen. Die inhaltliche Kritik entzündete sich vor allem an der Allgemeinen Führungsanweisung

---

1) Vgl. Höhn, R. (1969), Sp. 568 ff und (1972), Höhn, R. und Böhme, G. (1974), Britt, A. (1971), S. 489 ff, Bataillard, V. (1971), S. 1182 und (1972), S. 13 ff sowie Deyhle, A. (1971), S. 508 ff
2) Vgl. Gottschall, D. (1975), S. 78
3) Vgl. z.B. Töpfer, A. (1976), S. 300 ff, Fiedler, H. (1976), S. 313 sowie Grunwald, W. und Lilge, H.-G. (1980), S. 20 ff

des Harzburger Modells. Sie erstreckte sich im wesentlichen auf vier Punkte:[1)]

- Führungsrichtlinien enthalten starre Rechte- und Pflichtenregelungen, die der Vorgesetzte einhalten muß. Sie lassen keinen situationsangemessenen Spielraum, und durch starre Regeln führen sie zu Bürokratie.

- Führungsrichtlinien überfordern mit ihren hohen Ansprüchen die Vorgesetzten. Die gesamte Verantwortung für Führung liegt beim Vorgesetzten, obwohl Menschenführung eine Interaktion zwischen mindestens zwei Personen ist.

- Führungsrichtlinien sind oftmals wenig auf das Unternehmen zugeschnitten. Sie sind Ausfluß theoretischer Modelle, die allgemein gültigen Anspruch erheben. Deshalb gleichen sich die Führungsrichtlinien über Unternehmen sehr häufig.

- Inhaltlich sind sozialpsychologische Erkenntnisse unterbelichtet. Beispielsweise schätzt man in vielen Fällen den Rang von Teamarbeit falsch ein, oder man glaubt, mit engen, arbeitsplatzbezogenen Informationen die Mitarbeiter ausreichend unterrichten zu können.

Vergleicht man die unterschiedlichen Erfahrungen mit den frühen Führungsrichtlinien, so erscheinen sie tendenziell als relativ konkrete Verhaltensanweisungen, die zu Perfektionismus neigen und relativ stark Vorschriften gleichen. Situationsdifferenziertes Verhalten war kaum möglich und nicht erwünscht. Auch die betriebsspezifischen Eigenheiten fanden wenig Berücksichtigung. Die älteren Führungsrichtlinien hatten also nur vergleichsweise geringen Leitbildcharakter. Voosen zieht nach 10-jähriger Erfahrung mit der Allgemeinen Führungsanweisung Bilanz und erkennt in ihr ein Durchgangsstadium für moder-

---

1) Vgl. vor allem Gottschall, D. (1975), S. 78 ff, Guserl, R. und Hofmann, M. (1976), S. 235 ff sowie Knebel, H. (1979), S. 275 ff

nere Führungsgrundsätze, die mit der Beschränkung auf Weniger wesentlich mehr erreichen können.[1)]

Trotz der Kritik fanden Führungsgrundsätze auch weiterhin großes Interesse. Aufgrund der ersten Erfahrungen empfahl man jedoch Modifikationen, so z.B. anstelle starrer Pflichtenkataloge flexiblere "Kann"- und "Soll"- Formulierungen. Man integrierte zusätzliche Dimensionen. Die sozialen Aspekte und der Mitarbeiter allgemein rückten stärker in den Vordergrund. Auch die Zusammenarbeit erhielt einen höheren Stellenwert.[2)]

Die Weiterentwicklung der frühen Führungsanweisungen führte also in die Richtung von generelleren Leitsätzen für das Führungsverhalten. Somit ist eher die Verbindung zu Unternehmensgrundsätzen gegeben. Gleichwohl bleiben bestimmte Modellvorstellungen unverkennbar, die die einzelnen Vorschläge prägen. Neben Informations- und Zusammenarbeitsappellen handelt es sich vor allem um

---

1) Vgl. Voosen, H. (1977), S. 210 f
2) Vgl. Lattmann, C. (1975), S. 47 ff, Rühli, E. (1975), S. 45, Beckerath, P. G. v. (1976), S. 68 f, Wistinghausen, J. (1976), S. 38 ff, Ausschuß für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1976), S. 1 ff, Paaschen, K. (1977), S. 168, Voosen, H. (1977), S. 210 f, Wunderer, R. (1978a), S. 574 ff, Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V. (1980), S. 10 ff sowie Zander, E. (1981), S. 145

- Ziele festlegen und vereinbaren
- Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen delegieren sowie
- Eingreifen nur in Ausnahmefällen.[1)]

Letztendlich handelt es sich hierbei um die klassischen Management by Prinzipien: **Management by Objectives**, **Management by Delegation** und **Management by Exception**. Sie beruhen selbst eher auf den Erfahrungen und den Erkenntnissen der Wirtschaftspraxis als auf einem theoretischen Fundament.[2)]

Im Zentrum des **Management by Objectives** (MbO) steht die Führung mit Zielen anstelle von Anweisungen und Vorschriften. Es impliziert, daß Mitarbeiter relativ frei in der Wahl der Mittel sind, denn die Abstimmung geschieht weitgehend über Ziele. Divergenzen bestenen über die Art der Zielbildung. Während die ältere Auffassung eher von der Zielvorgabe ausgeht, nach der der Vorgesetzte autonom die Ziele fixiert, präferieren mittlerweile die meisten Autoren die Zielvereinbarung bzw. -aushandlung. Danach werden die Ziele gemeinsam zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abgesprochen. Das Arbeitsergebnis ist nach der entsprechenden Periode mit dem Ziel zu vergleichen, und

---

1) Vgl. z.B. Meyer, R. E. (1972), S. 21 ff, Hill, W. R., Fehlbaum und Ulrich, P. (1976), S. 546 f, Beckerath, P. G. v. (1976), S. 68 f, Baumgarten, R. (1977), S. 159, Wunderer, R. (1978a), S. 576 sowie Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V. (1980), S. 20 ff; vgl. auch Wild, J. (1974), S. 163 f, Macharzina, K. (1977), S. 7 ff sowie Marr, R. und Stitzel, M. (1979), S. 442

2) Vgl. Oechsler, W. A. (1980a), S. 237

gegebenenfalls sind in einer Abweichungsanalyse die Abweichungsursachen zu untersuchen. Dadurch soll ein Lernprozeß initiiert werden, der sowohl zur besseren Zielformulierung als auch zur Mängelaufdeckung führt.

Häufig verbindet man mit dem Management by Objectives auch Mitarbeiterbeurteilungs- und Beförderungsgesichtspunkte. Die Zielformulierung und -kontrolle wird außerdem durch ein ausgebautes Planungs- und Kontrollsystem wesentlich erleichtert, da dann eine relevante Informationsbasis zur Verfügung steht.[1)]

Management by Delegation (MbD) fordert die möglichst weitgehende Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf die Mitarbeiter. Einerseits sollen dadurch die Führungskräfte von Routinefunktionen entlastet werden und Zeit gewinnen für übergreifende Aufgaben; andererseits soll jeder Mitarbeiter einen eigenen Tätigkeits- und Entscheidungsspielraum erhalten. Nicht zuletzt deshalb, um eine Aufgabe an der Stelle auszuführen, an der die entsprechende Sachkompetenz und die notwendigen Informationen zusammenlaufen.[2)]

Management by Exception (MbE) knüpft am Delegationsprinzip an. Es

---

1) Vgl. Drucker, P. F. (1966), Odiorne, G. S. (1967), Humble, J. W. (1967), Bleicher, K. und Meyer, E. (1976), S. 217 ff sowie Oechsler, W. A. (1982), S. 50 ff

2) Vgl. Glasl, F. und Lievegood, B. C. G. (1975), Sp. 922 sowie Marr, R. und Stitzel, M. (1979), S. 443 f

geht davon aus, daß höhere Instanzen nur in Ausnahmesituationen eingreifen. Innerhalb festgelegter Toleranzgrenzen handeln die Mitarbeiter selbständig. Werden hinsichtlich des Arbeitsablaufes oder des Arbeitsergebnisses die Toleranzgrenzen überschritten bzw. treten besondere Schwierigkeiten auf, schaltet sich der Vorgesetzte ein.[1)]

Alle drei Führungsprinzipien ergänzen sich gegenseitig recht gut, so daß sie die Basis für ein umfassenderes Führungskonzept abgeben. Management by Objectives impliziert das Delegationsprinzip; andernfalls hat es wenig Sinn, Ziele zu vereinbaren. Umgekehrt erhält Management by Delegation mit der Zielvereinbarung eine Steuerungskomponente, um veränderten Bedingungen und Anforderungen gerecht werden zu können. Management by Exception ist gleichsam ein Regulativ, um frühzeitig auf Störungen in den übertragenen Aufgabengebieten aufmerksam zu werden und Anpassungsprozesse einleiten zu können.

Die Management Prinzipien werden insbesondere auch in engem Zusammenhang mit kooperativen bzw. partizipativen Führungsformen gesehen, da sie eine Ausweitung des Handlungsspielraumes für Mitarbeiter mit sich bringen, denn sie erhalten im Rahmen der Zielvereinbarung Mitwirkungsmöglichkeiten an Entscheidungen, und gleichzeitig wird ihnen ein eigenständiges Aufgabengebiet eingeräumt, in dem sie ein Erfahrungs- und Wissenspotential aufbauen können. Die Notwendigkeit gegenseitiger

---

1) Vgl. Glasl, F. und Lievegood, B. C. J. (1975), Sp. 920 ff, Fuchs-Wegner, G. (1974), S. 225 ff, Schindel, V. und Wegner, E. (1978), S. 154 ff sowie Marr, R. und Stitzel, M. (1979), S. 443 ff

Koordination nimmt darüber hinaus in Richtung einer Selbstabstimmung zu.[1)]

Meist werden alle drei Führungsprinzipien als "zeitgemäße" oder "moderne" Führungsformen apostrophiert. Ihre Notwendigkeit wird einerseits mit veränderten Werthaltungen und wirtschaftlichen Bedingungen begründet, andererseits aber auch mit relativ pauschalen Wirkungsvermutungen; beispielsweise sollte dadurch die Initiative, Kreativität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter geweckt, ihre Fähigkeiten und Erfahrungen sinnvoll genutzt sowie die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht werden.[2)]

Abgesehen davon, daß die dahinterstehenden Effizienzvermutungen nur unzureichend durch empirische Forschungsergebnisse unterstützt werden können und somit allenfalls auf dem Erfahrungsurteil von Praktikern beruhen,[3)] erheben sich insbesondere Bedenken gegenüber dem vertretenen Allgemeinheitsanspruch. Ob die Prinzipien erfolgversprechende Mitarbeiterführungsleitlinien sein können, hängt vor allem von personalen und situationsbedingten Voraussetzungen ab. Unter diesen beiden

---

1) Vgl. z.B. Oechsler, W. A. (1980a), S. 235 ff, Wunderer, R. und Grunwald, W. (1980a), S. 430 ff sowie Grunwald, W. und Lilge, H.-G. (1980), S. 29 ff

2) Vgl. z.B. Ausschuß für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1976), S. 1 ff, Wistinghausen, J. (1976), S. 38 ff, Fiedler, H. (1976), S. 310 ff, Fiedler-Winter, R. (1977b), S. 33, Voosen, H. (1977), S. 210 f

3) Vgl. z.B. Seidel, E. (1980), S. 210 ff sowie Oechsler, W. A. (1980a) S. 237

Aspekten läßt sich relativ gut die mittlerweile ausführlich vorgetragene Kritik subsumieren.[1)]

Die Bedenken sollen beispielhaft erläutert werden. Management by Objectives setzt die Bereitschaft und die Fähigkeit voraus, geeignete Aufgaben abzugrenzen, dafür Ziele zu formulieren und zu kommunizieren, die Aufgaben eigenständig auszuführen und schließlich die Ergebnisse zu beurteilen. Die Beteiligten müssen also nicht nur der Aufgabe gewachsen sein, sondern sich über den Zielvereinbarungs- und Kontrollprozeß verständigen und abstimmen. Neben nicht unerheblichen fachlichen Anforderungen treten soziale und emotionale Gesichtspunkte, denn eine Verständigung setzt Kommunikation voraus und die Abgabe bzw. Übernahme einer eigenständigen Aufgabe ein Mindestmaß an Vertrauen und Toleranz. Ähnliche Voraussetzungen gelten für die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.

Zusätzlich zu den personalen Vorbedingungen kommen organisations- und situationsspezifische Restriktionen. Nicht für jedes Problem steht ausreichende Reaktionszeit zur Verfügung; häufig sind flexible und rasche Handlungen erforderlich, die ohne Rücksprache mit Betroffenen erfolgen und/oder bestehende Vereinbarungen über den Haufen werfen. Ferner ist in einigen Fällen die Formulierung klarer und operationaler Ziele kaum möglich, wenn es sich um äußerst schlecht strukturier-

---

1) Vgl. z.B. Fuchs-Wegner, G. (1974), S. 224 ff, Glasl, E. und Lievegood, B.-C. J. (1975), Sp. 920 ff sowie Marr, R. und Stitzel, M. (1979), S. 442 ff

te Probleme handelt. Schließlich erfordert die Erfüllung eigenständiger Aufgaben auch, daß dafür die notwendigen Informationen zur Verfügung stehen, d.h. die Informations- und Kommunikationsstruktur muß dementsprechend ausgelegt sein. Des weiteren bedingt das Delegationsprinzip nicht nur die Delegation von Aufgaben, sondern eben auch von Kompetenzen und Verantwortung. Es kann also nicht unbeträchtliche Verschiebungen in der Hierarchie mit sich bringen. Zusätzliche Koordinations- und Kontrollmaßnahmen werden erforderlich. Sie sind auch für die Erkennung von Ausnahmesituationen notwendig.

Freilich lassen sich die vielfältigen Verflechtungen nur andeuten; gleichwohl zeigen sie, daß mit den Führungsprinzipien eine Reihe zusätzlicher Schwierigkeiten verbunden sein können, die ihre uneingeschränkte Gültigkeit in Frage stellen. Weitere Voraussetzungen sowie Vor- und Nachteile haben Marr und Stitzel relativ anschaulich gegenübergestellt. Ihre Ausführungen sind in Tab. 3.3 zusammengefaßt.[1)]

---

1) Vgl. Marr, R. und Stitzel, M. (1979), S. 443 f

Management by Objectives

Voraussetzungen:
- klares Zielsystem der Organisation, aus dem individuelle und operationale Subziele ableitbar sind
- weitreichend quantifizierte Zielformulierungen
- Befähigung der Mitarbeiter zu Informationssammlung und Informationsverarbeitung und daraus folgender Planung
- Anreize für den Fall der Zielerreichung durch den Mitarbeiter

Vorteile:
- Motivation der Mitarbeiter durch Partizipation am Entscheidungsprozeß
- intensive Kommunikationsnotwendigkeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Nachteile:
- Förderung des individuellen Konkurrenzdenkens
- mögliche Überforderung von Vorgesetzten und Mitarbeitern durch die Formulierung einer sinnvollen, d.h. einerseits erreichbaren, andererseits nicht zu niedrigen Zielsetzung
- hohe Anforderungen an die beiderseitige Kommunikationsfähigkeit

Management by Delegation

Voraussetzungen:
- Befähigung der Vorgesetzten zur Delegation (richtige Einschätzung der Delegationsnotwendigkeiten und -möglichkeiten, Vorgabe klarer Ziele und Kompetenzbereiche)
- Befähigung der Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln

Vorteile:
- Motivation der Mitarbeiter durch Partizipation an Entscheidungen, erweiterte Selbstbestimmung und besserer Einsatz ihrer Fähigkeiten
- Anreiz zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit
- ökonomischere Verteilung der Einzelentscheidungen auf kompetente Mitarbeiter
- Verbesserung des Betriebsklimas und gegebenenfalls höhere Arbeitszufriedenheit durch Erfolgserlebnisse

Nachteile:
- Unsicherheit und Spannungen unter den Mitarbeitern bei Unausgewogenheit von Kompetenzvergabe einerseits, Fähigkeiten und tatsächlicher Durchsetzungsautorität andererseits
- Überforderung einzelner Stelleninhaber mit der Gefahr von Frustration und verminderter Leistungsbereitschaft aufgrund von Mißerfolgserlebnissen

Tab. 3.3: Voraussetzungen sowie Vor- und Nachteile des Management by Objectives, des Management by Delegation und des Management by Exception

- hoher psychischer Leistungsdruck (Streß durch Verantwortung)
- zusätzliche Belastung der Vorgesetzten durch fortlaufend notwendige Kommunikation, Koordination und Kontrolle der Mitarbeiter
- Verschlechterung des Betriebsklimas bei einer von den Mitarbeitern nicht akzeptierten Kompetenzvergabe

Management by Exception

Voraussetzungen:
- umfassende Delegation von Aufgaben an die Mitarbeiter
- operationale Zielsetzung
- Bestimmung der erlaubten Toleranzbereiche und kritischen Grenzwerte für Leistungsprozeß und Leistungsergebnisse
- gut funktionierendes Informationssystem, um eine ständige Informationsrückkoppelung an den Vorgesetzten zu sichern
- Festlegung der Art des Eingreifens durch den Vorgesetzten

Vorteile:
- arbeitsökonomischer Einsatz der Führungsstellen, die nur bei wichtigen Problemen eingeschaltet werden
- gute Entwicklungsmöglichkeiten der jeweils untergeordneten Mitarbeiter, denen in weitem Umfang selbständige Problemlösungen übertragen werden

Nachteile:
- ständige Fehlerorientierung von Vorgesetzten und Mitarbeitern unter Vernachlässigung der sachlichen und persönlichen Probleme des Routineablaufs
- einseitige Wahrnehmung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten, da dieser die Mitarbeiter meistens im Zusammenhang mit Fehlern sieht, deren Ursache nicht bei den Mitarbeitern liegen muß
- Konfliktpotenial zwischen der Übertragung für den Routineablauf auf die Mitarbeiter einerseits und dem Verbleib der Entscheidungsmacht beim Vorgesetzten gerade bei schwierigen Problemen anderseits
- bei zu spätem Eingreifen des Vorgesetzten Gefahr, daß Fehlentscheidungen nicht mehr rückgängig gemacht werden können

Tab. 3.3: Voraussetzungen sowie Vor- und Nachteile des Management by Objectives, des Management by Delegation und des Management by Exception

Seitens der Führungstheorie werden die Führungsprinzipien deshalb eher zurückhaltend beurteilt, und man verlangt weitere, differenziertere Untersuchungen, die sich auf die organisatorischen Bedingungen einerseits und die Verhaltenswirkungen andererseits erstrecken sollen, wobei u.a. ein Situationsansatz vorgeschlagen wird. Auch die normative Problematik rückt dabei stärker in den Mittelpunkt.[1)]

Trotzdem lassen sich die Führungsprinzipien als Heuristiken oder generelle Leitlinien für die Mitarbeiterführung interpretieren, die über die Unternehmensgrundsätze unternehmensweit in die betriebliche Praxis einfließen sollen. Die allgemeinere Formulierung läßt dabei durchaus Freiheitsgrade für situationsspezifisches Verhalten zu.

3.114 Beiträge aus der Lehre von der gesellschaftlich verantwortungsbewußten Unternehmensführung

Bedeutende Impulse für die Inhalte von Unternehmensgrundsätzen finden sich schließlich in der Lehre der gesellschaftlich verantwortungsbewußten Unternehmensführung. Die sehr kontrovers geführte Auseinandersetzung über die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft hat mittlerweile zu einer kaum noch überschaubaren Literaturflut geführt, die sicherlich bereits eine kleine Bibliothek füllen kann. Aus dem umfangreichen Material sind für die vorliegende Fragestellung vor

---

1) Vgl. z.B. Macharzina, K. (1980), Sp. 745 sowie Oechsler, W. A. (1980a), S. 233 ff und (1982), S. 58 ff

allem diejenigen Beiträge relevant, die sich mit Unternehmensgrundsätzen auseinandersetzen. Unternehmensgrundsätze werden darin als ein Weg gesehen, die grundlegenden unternehmenspolitischen Entscheidungen im Sinne eines gesellschaftlich verantwortungsbewußten Managements zu beeinflussen.[1)]

Die Idee der gesellschaftlich verantwortungsbewußten Unternehmensführung findet sich bereits sehr früh in der Managementliteratur. Seine Grundgedanken formulierte bereits Brookings 1925.[2)] Auch Oliver Sheldon befaßte sich 1923 in seinem Buch über die Managementphilosophie damit:

> "The profession of the manager is becoming a public one; he is beginning to sense his obligation to the community. We are indeed witnessing the entry into the direction of industry of ethical considerations as a determining factor in policy at least equal to considerations of profit or personal advancement." 3)

Die Ursprünge der Idee lassen sich gleichwohl noch weiter zurückverfolgen. Heald lokalisiert sie im philantropisch-karitativen Unternehmerverhalten des letzten Jahrhunderts. Einzelne Unternehmer zeigten darin ihre Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und

---

1) Zum Begriff der Lehre von der gesellschaftlich bzw. sozial verantwortungsbewußten Unternehmensführung vgl. Steinmann, H. (1973), S. 467 ff, Böhm, H. (1979), S. 10 ff sowie Hunziker, R. (1980), S. 41 ff
2) Vgl. Brooking, R. S. (1925), S. 23; vgl. zur Geschichte des Stakeholder Ansatzes Heald, M. (1970), S. 115 ff, Weitzig, J. K. (1979), S. 71 ff sowie Böhm, H. (1979), S. 53 ff
3) Vgl. Sheldon, O. (1979), S. 76

Gesellschaft. Um die Jahrhundertwende setzte eine breitere Diskussion der sozialen Leistungen der Unternehmer ein, an der sich Theoretiker und Praktiker beteiligten. Die tiefgreifenden sozialen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungsprozesse in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts erhöhten das Interesse an der Frage, wobei sich verschiedene Entwicklungen herausstellen lassen. U.a. wuchs der Gewerkschaftseinfluß, viele Märkte wechselten von Anbieter- zur Nachfragerdominanz, und schließlich benötigten die Unternehmen erhebliche Kapitalbeträge, die nicht mehr nur einzelne Familien aufbringen konnten. Darüber hinaus griff der Staat verstärkt in das Wirtschaftsgeschehen ein. Die offensichtlichen Machtverschiebungen wurden begleitet von einem Wertwandel, der u.a. die Funktion der Unternehmen in Frage stellte und sich auch in der Gesetzgebung manifestierte. Nicht zuletzt die Kritiker der Idee verhalfen dem Konzept zu großer Popularität.[1)]

In den fünfziger Jahren entbrannte in den USA eine sehr lebhaft geführte Auseinandersetzung über Ethik im Geschäftsleben und die grundlegenden Werte des Unternehmertums. Hilfestellung für die Beantwortung der existentiellen Fragen suchte man u.a. bei Theologie und Religion. In der Harvard Business Review erschienen beispielsweise Aufsätze mit den Titeln "Can the Businessman Apply Christianity"[2)]

---

1) Vgl. Heald, M. (1957), S. 375 ff
2) Vgl. Campbell, T. C. Jr. (1957), S. 37 ff

und "Religious Foundations of Economic Progress".[1)]

Die Diffusion der Idee konnte Reverend Raymond Baumhard in seiner 1961 vorgelegten Studie eindrucksvoll nachweisen. 94 % der über 1.500 befragten amerikanischen Manager lehnten es ab, ausschließlich Gewinnmaximierung im Auge zu haben. 84 % bekannten sich dazu, nicht nur Aktionärsinteressen, sondern auch die Interessen der Kunden und Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Gegenwärtig wird die Relevanz sozialer Verantwortung der Unternehmensführung mit geänderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen begründet, die eine Neudefinition der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft erfordert. Die Ansprüche an das Verhalten und die Entscheidungen des Managements seien gestiegen, und die Unternehmensleitung müsse geanderte Einflußverteilung und zusätzliche Interessengruppen berücksichtigen.

Als Beispiel für gestiegene Anforderungen an Unternehmerverhalten zitiert man gerne die Mediaanalyse von Hartmann und Furch. Danach stieg in bundesrepublikanischen Zeitungen und Zeitschriften in den Jahren 1968-1973 die Zahl der Artikel, in denen Ansprüche an Unternehmen gerichtet wurden, auf das 2,6-fache an. Im Mittelpunkt standen

---

1) Vgl. Boulding, K. E. (1952), S. 33 ff, weitere Aufsätze zu den weltanschaulichen Orientierungsgrundlagen, die in der Harvard Business Review erschienen sind, stammen von Collier, Demos, Niebuhr und Ohmann. Vgl. Collier, A. T. (1953), S. 29 ff Demos, R. (1955), S. 33 ff, Niebuhr, R. (1954), S. 33 ff und Ohmann, O. A. (1955), S. 35 ff

vor allem die Themen Umwelt- und Verbraucherschutz sowie Mitbestimmung.[1] Ähnliche Ergebnisse wurden für die USA vorgelegt.[2] Ansoff analysierte die Wirkungen der gesellschaftlichen Veränderungsprozesse auf die Entscheidungsstrukturen. In seinem theoretischen Modell hatten um 1900 ausschließlich Eigentümer und Manager die Entscheidungsmacht inne. In den fünfziger Jahren traten der Staat und die Arbeitnehmer auf, während in der Prognose für 1985 weitere Institutionen und Gruppen Einflüsse geltend machen werden. Die Veränderung der Entscheidungsstrukturen ist in Abb. 3.3 dargestellt.

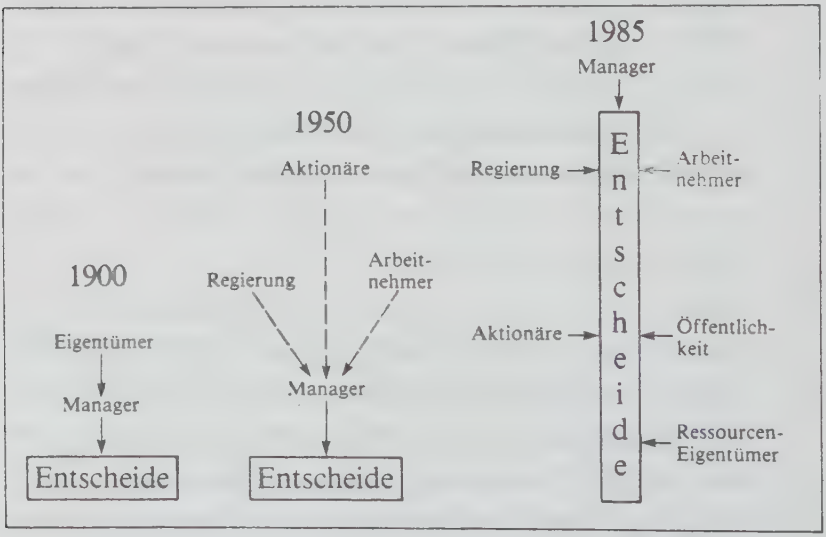


Abb. 3.3: Veränderungen der Entscheidungsstrukturen nach Ansoff[3]

1) Vgl. Hartmann, H. und Furch, H. (1974), S. 583 ff
2) Vgl. Dierkes, M. und Coppock, R. (1973), S. 82 ff
3) Vgl. Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 10

Obwohl Ansoffs Modell sicherlich nicht vollständig ist,[1] scheint es von vielen Führungskräften in der Bundesrepublik Deutschland geteilt zu werden. In Untersuchungen zeigte sich, daß sie steigende Anforderungen seitens der verschiedenen Bezugsgruppen erwarten.

In einer von Dierkes und dem Batelle-Institut durchgeführten Befragung von Spitzenkräften der umsatzstärksten bundesrepublikanischen Unternehmen (n=195) prognostizierten die Manager insbesondere einen größeren Staatseinfluß für die Zukunft. Während 66 % dieser Meinung waren, hatten nur 7 % die gegenteilige Auffassung. Auch glaubten 78 %, daß sich die Marktwirtschaft nicht zum Positiven entwickeln werde, während nur 2 % dies bejahten. Für die freiwillige übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sprach sich die Hälfte der Führungskräfte aus, wobei es vor allem jüngere Manager waren.[2]

Die Umfrage stammt aus dem Jahr 1976; mittlerweile mag sich zwar die pessimistische Zukunftseinstellung gegenüber Staatseinfluß und Entwicklung der Marktwirtschaft etwas verbessert haben, aber die gegenwärtigen konjunkturellen und strukturellen Probleme, mit denen die Führungskräfte konfrontiert sind, deuten eher auf das Gegenteil hin. Auch lassen sich verstärkt Bekenntnisse einzelner Unternehmen und Verbände zur sozialen Verantwortung feststellen. Die im besonderen Blickfeld stehende Chemische Industrie bekannte sich z.B. neben der privatwirtschaftlichen zur gesellschaftlichen Verantwortung:

---

1) Vgl. Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 11
2) Vgl. Dierkes, M. (1976), S. 19 ff

> "Seit längerem läßt sich erkennen, daß die gesellschaftliche Funktion der Unternehmen in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses rückt. Mehr und mehr verbreitet sich das Bewußtsein, daß die Wahrnehmung ihrer privatwirtschaftlichen Aufgaben zugleich eine bedeutsame soziale Rolle spielen und daß ihr Handeln von maßgebendem Einfluß für die gesamte Sozialstruktur ist ... Unbestritten bleibt dabei, daß die Unternehmen neben ihrer privatwirtschaftlichen auch eine gesellschaftliche Verantwortung haben." 1)

Im Rahmen der Lehre von der gesellschaftlich verantwortungsbewußten Unternehmensführung entwickelte man verschiedene Modelle und Überlegungen, um dem gewünschten Verständnis Ausdruck zu verleihen. Einerseits lassen sich gedanklich-philosophische Konzeptionen über die neue Auffassung der Unternehmensführung erkennen. Beispiele für derartige "zeitgemäße" Unternehmensphilosophien sind Eells Modell der "Metrocorporation", Churchmans und Jantschs Vorschlag des "Ethos ganzer Systeme" oder das "iron law of responsibility" von Davis und Blomstrom.[2)]

Andererseits entwickelte man auch eine relativ große Zahl konkreter Ansätze, die auf die unmittelbare Umsetzbarkeit gerichtet sind. Jehle subsumiert in seiner kürzlich erschienenen Habilitationsschrift den breiten Fächer von Ansätzen unter zwei Kategorien. Den Modellen

---

1) Arbeitskreis "Das Unternehmen in der Gesellschaft" im betriebswirtschaftlichen Ausschuß des Verbandes der Chemischen Industrie e.V. (1975), S. 161

2) Vgl. Eells, R. (1960) und (1962), Churchman, C. W. (1968), Jantsch, E. (1975), Davis, K. und Blomstrom, R. L. (1975) sowie Ulrich, P. (1975), S. 11 ff

gesellschaftsbezogener Berichterstattung stehen die verhaltensorientierten Modelle gegenüber, die auf die Bedingungen sozial verantwortlichen Handelns seitens der Unternehmensleitungen abzielen. Zur letzteren Gruppe zählt er auch die **"Moral-Change-School"**, in der Unternehmensgrundsätze eine wichtige Rolle übernehmen.[1)]

Die Moral-Change-School stellt entsprechend ihrer Bezeichnung auf Sozialisationsprozesse im Management ab. Um die Richtung zu verdeutlichen, also Orientierungshilfe zu geben, werden schriftliche Grundsatzerklärungen vorgeschlagen. Im wesentlichen lassen sich dabei zwei Konzepte unterscheiden.

(1) Sehr früh entstand die Idee, **"Verhaltenskodices"** zu formulieren, die für alle Manager eines Landes oder für Führungskräfte in bestimmten Branchen gelten sollen und ihnen Anhaltspunkte über erwünschte und unerwünschte Managementpraktiken vermitteln.[2)] Die Idee ist letztlich angelehnt an die Bemühungen der Standesorganisationen von Ärzten, Journalisten, Werbe- und Public Relations Experten sowie Wirtschaftsprüfern.[3)] Luther H. Hodges, ehemaliger Handelsminister der Vereinigten Staaten von Amerika, setzte sich intensiv für einen derartigen Verhaltenskodex ein. Er glaubte, dadurch die Moral in der Wirtschaft steigern zu können, und veranlaßte deshalb den wirtschaft-

---

1) Vgl. Jehle, E. (1980), S. 7
2) Vgl. Austin, R. W. (1961), S. 53 ff
3) Vgl. Stephenson, H. (1964), S. 49 ff sowie Bell, H. H. (1974), S. 474 ff

lichen Beirat des US-Handelsministeriums zu einem eigenen Aktionsaufruf im Jahre 1962.[1)]

Verhaltenskodices traten daraufhin ihren "Marathonlauf" durch die verschiedenen Managementinstitutionen an.[2)] Eine Reihe von Wirtschaftsverbänden und Managementvereinigungen zeigte sich sehr interessiert, und unter ihrer Regie entstanden mehrere Entwürfe.[3)] Der berühmteste davon dürfte wohl das Davoser Manifest geworden sein. Es ist in Abb. 3.4 abgebildet.

Das Hauptproblem der ausschließlich seitens der Managementverbände entwickelten Verhaltenskodices war ihre mangelnde Durchsetzbarkeit, die u.a. auf die geringe Sanktionsgewalt der Berufsverbände zurückgeführt wurde. Deshalb forderten Befürworter gesellschaftlich verantwortungsbewußter Unternehmensführung in zunehmendem Maße, daß die Wirtschaftsorganisationen selbst in ihren Unternehmensgrundsätzen sich zu ihrer öffentlichen Rolle bekennen sollten. In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre griffen insbesondere Plesser, Dierkes und Ullrich diese Gedanken auf.[4)]

---

1) Vgl. Hodges, L. H. (1966), S. 27 ff; der Aufruf findet sich auf S. 193 ff
2) Vgl. Fiedler-Winter, R. (1977a), S. 19 ff
3) Vgl. Plesser, E. H. (1976), S. 33 ff
4) Vgl. Plesser, E. H. (1977), S. 233 und (1979), S. 366 ff, Dierkes, M. (1977), S. 116 ff sowie Ullrich, K. V. (1977), S. 24 ff

Davoser Manifest

A. Berufliche Aufgabe der Unternehmensführung ist es, Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft zu dienen und deren widerstreitende Interessen zum Ausgleich zu bringen.

B. 1. Die Unternehmensführung muß den Kunden dienen. Sie muß die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich befriedigen. Fairer Wettbewerb zwischen den Unternehmen, der größte Preiswürdigkeit, Qualität und Vielfalt der Produkte sichert, ist anzustreben.
Die Unternehmensführung muß versuchen, neue Ideen und technologischen Fortschritt in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.

2 Die Unternehmensführung muß den Mitarbeitern dienen, denn Führung wird von den Mitarbeitern in einer freien Gesellschaft nur dann akzeptiert, wenn gleichzeitig ihre Interessen wahrgenommen werden.
Die Unternehmensführung muß darauf abzielen, die Arbeitsplätze zu sichern, das Realeinkommen zu steigern und zu einer Humanisierung der Arbeit beizutragen.

3. Die Unternehmensführung muß den Geldgebern dienen. Sie muß ihnen eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals sichern, die höher ist als der Zinssatz auf Staatsanleihen. Diese höhere Verzinsung ist notwendig, weil eine Prämie für das höhere Risiko eingeschlossen werden muß. Die Unternehmungsführung ist Treuhänder der Geldgeber

4. Die Unternehmensführung muß der Gesellschaft dienen.
Die Unternehmensführung muß für die zukünftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt sichern.
Die Unternehmensführung muß das Wissen und die Mittel, die ihr anvertraut sind, zum Besten der Gesellschaft ausnutzen.
Sie muß der wissenschaftlichen Unternehmensführung neue Erkenntnisse erschließen und den technischen Fortschritt fördern. Sie muß sicherstellen, daß das Unternehmen durch seine Steuerkraft dem Gemeinwesen ermöglicht, seine Aufgabe zu erfüllen. Das Management soll sein Wissen und seine Erfahrungen in den Dienst der Gesellschaft stellen.

C. Die Dienstleistung der Unternehmensführung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft ist nur möglich, wenn die Existenz des Unternehmens langfristig gesichert ist. Hierzu sind ausreichende Unternehmensgewinne erforderlich. Der Unternehmensgewinn ist daher notwendiges Mittel, nicht aber Endziel der Unternehmensführung.

Abb. 3.4: Das Davoser Manifest[1)]

---

1) Vgl. European Management Forum (Hrsg., 1973), S. 9

(2) **Unternehmensgrundsätze** wurden deshalb zur zweiten wichtigen Alternative, um Führungskräften gesellschaftliche Kriterien näherzubringen und damit auf die Unternehmenspolitik entsprechend einzuwirken.

So will Ullrich, anknüpfend an der Sprangerschen Wertetypologie, mit Hilfe der Unternehmensgrundsätze an die Stelle der überwiegend individualistisch ausgerichteten Einstellung eine primär sozial orientierte setzen. In der Unternehmensphilosophie sollen der "ökonomische" und der "machtbezogene Mensch" durch den "sozialen" und den "religiösen" Typ abgelöst werden.[1] Dierkes betrachtet die Grundsätze als ein Mittel der Standortbestimmung eines Unternehmens, in denen u.a. die Absichtserklärung der Unternehmensleitung stehen sollte, die Interessen verschiedener Bezugsgruppen in den Entscheidungen und Handlungen zu berücksichtigen.[2] Eine ähnliche Perspektive verfolgt Plesser, wenn er in Unternehmensgrundsätzen Wohlverhaltenserklärungen gegenüber den verschiedenen Adressatengruppen des Unternehmens sieht.[3]

Ziel dieser Autoren ist es dabei nicht, das Gewinnkriterium aus dem unternehmenspolitischen Entscheidungsprozeß zu verdrängen, sondern sie streben eine Erweiterung der Perspektive an, und zwar sollen die

---

1) Vgl. Ullrich, K. V. (1977), S. 26
2) Vgl. Dierkes, M. (1977), S. 125
3) Vgl. Plesser, E. H. (1977), S. 233

gesellschaftlichen Konsequenzen stärker als bisher in den Entscheidungen reflektiert werden.

Inhaltlich verbirgt sich sowohl hinter den Verhaltenskodices als auch hinter der Forderung, in Unternehmensgrundsätzen Wohlverhaltenserklärungen hinsichtlich verschiedener Bezugsgruppen abzugeben, das "Stakeholder-" oder "Treuhänder-Modell". Danach ist es Aufgabe des Managements, sich nicht nur den Eigentümerinteressen zu widmen, sondern auch die Interessen der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und weiterer Bezugsgruppen zu berücksichtigen. Da die Ansprüche häufig im Widerspruch zueinander stehen, muß die Unternehmensleitung einen Ausgleich zwischen ihnen herbeiführen. Sie agiert als Treuhänder für das Gemeinwohl. Deshalb ist auch das Gewinnstreben nicht Selbstzweck, sondern dient ausschließlich zur Erhaltung der Organisation und damit der Möglichkeit, weiterhin die gestellten Anforderungen zu erfüllen.[1)]

In der Literatur lassen sich sowohl Befürworter als auch Gegner des Modells erkennen. Die Kritik geht dabei von sehr heterogenen theoretischen Positionen aus, die von konservativ-liberalistischer bis zur marxistischen Grundhaltung reichen. Eine der wenigen Gemeinsamkeiten liegt in der Präferierung gesetzlicher Möglichkeiten. Ulrich hat fünf Haupteinwände herausgearbeitet:[2)]

---

1) Vgl. z.B. Böhm, H. (1979), S. 53 ff, Weitzig, J. K. (1979), S. 72 sowie Hunziker, R. (1980), S. 41
2) Vgl. Ulrich, P. (1977), S. 217 ff

1. Die ökonomische Kritik stellt auf die Zielkonflikte zwischen Ertragsdenken und sozialer Verantwortung ab. Unterstellt man die Dominanz des Gewinnzieles, dann darf sich soziale Verantwortung nur auf periphere Aktivitäten erstrecken, die ergebnisneutral oder -verbessernd wirken. Bei Ausschaltung des Gewinndenkens befürchten streng liberale Wirtschaftstheoretiker (Friedman) Fehlallokationen der volkswirtschaftlichen Ressourcen, da das Verteilungsprinzip mißachtet wird.

2. Politologische Kritik konzentriert sich auf den Machtaspekt. Die Ausweitung der Unternehmensaktivitäten auf soziale Aktivitäten bewirkt einen Machtzuwachs für die Unternehmen. Damit vergrößert sich der staatlich und demokratisch nicht kontrollierte Bereich in der Gesellschaft.

3. Aus ideologischer Perspektive gilt die Idee sozialorientierter Unternehmenspolitik als Public-Relations Strategie, die ausschließlich zur Abwehr der Forderungen nach gesellschaftlicher Kontrolle dient. Die liberale und freizügige Wirtschaftsordnung soll erhalten werden, um bestehenden Handlungsspielraum für Unternehmen zu sichern.

4. Aus technologischer Sicht wird die unzureichende Operationalisierung bemängelt. Sowohl die Anspruchsberechtigten, die konkreten Handlungsziele als auch die Wirkungsmessung bleiben unbestimmt. Offen ist ebenfalls die Frage der Gewichtung bei divergierenden Interessen. Allein die Führungskräfte nehmen relevante Probleme wahr und bringen sie zum Ausgleich.

5. Aus juristischer Perspektive wird auf die Rechtsunsicherheit gegenüber den Grundlagen der Idee und der mangelnden Verbindlichkeit verwiesen. An Stelle der Lösung der Interessengegensätze mit Moral wird die Regelung mittels Gesetz präferiert. 1)

Die Befürworter dagegen verweisen darauf, daß die Unternehmen schon immer Leistungen für die einzelnen Bezugsgruppen erfüllt haben und es

---

1) Als Kritiker können u.a. folgende Autoren gelten: Cheit, E. F. (1964), S. 160 ff, Friedman, M. (1971), S. 199 ff, Chamberlain, N. W. (1973), S. 10 ff, Steinmann, H. (1973), S. 469 ff, Heilbronner, R. L. (1977), S. 75 ff, Böhm, H. (1977), S. 276 ff, Ulrich, P. (1977), S. 217 ff, Schröder, K. T. (1978), S. 41 ff, Weitzig, J. K. (1979), S. 78 ff sowie Böhm, H. (1979), S. 102 ff

sich eigentlich mehr um eine Wiederbewußtmachung und Intensivierung der Problematik handelt. Aufgrund geänderter Wertvorstellungen sind allerdings auch Änderungen der gesellschaftlichen Orientierung notwendig. Die Befürworter führen u.a. folgende Argumente an:

1. Die Unternehmensumwelt erwartet die Beachtung ihrer Interessen, und sie kann sie letztlich aufgrund der vielfältigen Verflechtungen durchsetzen (Gegenmachtprinzip).

2. Wenn Unternehmen nicht die soziale Verpflichtung auf sich nehmen, dann verlieren sie aufgrund des "iron law of responsibility" ihr Einflußpotential. 1)

3. Soziale Verantwortung kann kurz- und/oder langfristig die Leistungsfähigkeit und den Ertrag eines Unternehmens erhöhen.

4. Die größere Berücksichtigung der Interessen verschiedener Bezugsgruppen stabilisiert die Gesellschaft und erhöht die allgemeine Wohlfahrt. Daraus resultieren bessere Tätigkeitsbedingungen für Unternehmen.

5. Sozial orientiertes Unternehmenshandeln verhindert gesetzgeberische Maßnahmen, die häufig erhebliche bürokratische Folgelasten mit sich bringen, und trägt gleichzeitig zur Erhaltung marktwirtschaftlicher Prinzipien bei. 2)

Einige Autoren vertreten in neuerer Zeit die Auffassung, daß es für die Unternehmensführung eigentlich nicht um die Frage des "ob überhaupt", sondern um das Ausmaß der Berücksichtigung von Interessen der verschiedenen Anspruchsträger geht.

---

1) Vgl. Davis, K. und Blomstrom, R. L. (1975), S. 50
2) Argumente für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung stellten u.a. folgende Autoren zusammen: Davis, K. und Blomstrom, R. L. (1975), S. 56 ff, Plesser, E. H. (1975), S. 122 ff, Steiner, G. A. und Miner, J. B. (1977), S. 60 ff und Fiedler-Winter, R. (1977), S. 13 ff

> "The real question is not whether social goals will influence business decisions and costs. Instead, the question is how much will this influence be." 1)

Obwohl theoretisch heftig umstritten, wurde das Stakeholder-Modell als sichtbarer Ausdruck der gesellschaftlich verantwortungsbewußten Unternehmensführung auf jeden Fall mit den Unternehmensgrundsätzen verknüpft, um der Idee Eingang in die Unternehmen zu verschaffen. Im Gegensatz zu den Bemühungen um Verhaltenskodices erwartet man dadurch größere Verbindlichkeit und Durchschlagskraft für das Modell.

Folgt man dieser Auffassung, dann wären die Unternehmensgrundsätze durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Das Unternehmen will die Interessen verschiedener Bezugsgruppen beachten und verpflichtet sich, bestimmte Ansprüche zu erfüllen. Es wird ein faires und vertrauensvolles Verhältnis zu ihnen angestrebt.
- Es bemüht sich, einen Ausgleich zwischen den teilweise konfligierenden Ansprüchen herzustellen.
- Der Gewinn ist ein notwendiges Ziel zur Existenzsicherung und zur Erfüllung der an das Unternehmen herangetragenen Ansprüche. 2)

Gefordert wird damit, sowohl die Berücksichtigung der Ansprüche verschiedener Bezugsgruppen als auch die Relativierung des Gewinnzieles in die Dokumente aufzunehmen. Als relevante Bezugsgruppen nennt Ples-

---

1) Vgl. Davis, K. und Blomstrom, R. L. (1975), S. 83
2) Vgl. Steinmann, H. (1973), S. 467, Plesser, E. H. (1977), S. 40 ff, Weitzig, K. (1979), S. 71 ff sowie Böhm, H. (1979), S. 61 ff

ser dabei Mitarbeiter, Aktionäre, Fremdkapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Abnehmer, Staat, und Gesellschaft.[1)]

3.115 Zusammenfassung

Vergleicht man die einzelnen theoretischen Beiträge zu den Inhalten der Unternehmensgrundsatzdokumente, so lassen sich zwei Typen unterscheiden. Auf der einen Seite steht die traditionelle Auffassung, die davon ausgeht, daß jedes Unternehmen ein eigenes Selbstverständnis entwickelt. Das Selbstverständnis drückt die unternehmenspolitische Grundorientierung aus, die es von anderen Unternehmen unterscheidet. Da seine Kenntnis gleichwohl wichtig ist, muß es anhand von Dimensionen beschrieben werden. Deshalb steht im Mittelpunkt des Interesses die Suche nach geeigneten Dimensionen, Merkmale oder Objekte der Unternehmensgrundsätze. Vier Hauptdimensionen lassen sich dabei erkennen:

- Tätigkeitsbereich und Zwecksetzung
- Potentiale und Verhaltensweisen des Unternehmens
- Adressaten der Unternehmung
- Zielbezogene Grundsätze.

---

1) Vgl. Plesser, E. H. (1977), S. 43

Die jüngeren Ansätze dagegen verbinden auf der anderen Seite mit Unternehmensgrundsätzen konkretere inhaltliche Vorstellungen. Bestimmte Managementkonzeptionen werden in die Grundsätze integriert, wobei man darunter Ideen, Vorstellungen, Prinzipien und Denkmodelle verstehen kann, deren Anwendung Managern empfohlen wird. Dabei sind vor allem folgende Konzeptionen relevant:

- die allgemeinen Erfolgsfaktoren der Geschäftspolitik,
- Management by Objectives, Management by Delegation und Management by Exception sowie
- das Stakeholder-Modell.

Die Konzeptionen stammen selbst größtenteils aus der betrieblichen Praxis oder wurden von ihr nachhaltig beeinflußt, also kann man, überspitzt ausgedrückt, von einer Art "Theorie" der Praxis sprechen,[1] wobei allerdings kein strenger wissenschaftlicher Theoriebegriff angewandt werden darf, vielmehr haben sie einiges mit theoretischen Bezugsrahmen gemein, die gleichfalls keine ausgereifte Theorie sind, allenfalls eine Vorstufe dafür bilden und die Forschung trotzdem in gewisse Bahnen lenken und leiten.[2]

Vereinfachend lassen sich dann beide Gruppen der theoretischen Beiträge für die Unternehmensgrundsätze folgendermaßen skizzieren: In der ersten Gruppe geht man davon aus, daß jedes Unternehmen ein

---

1) Vgl. Gabele, E. und Oechsler, W. A. (1982), S. 124
2) Vgl. Kirsch, W. (1977b), S. 111 ff

eigenes Reservoir an Vorstellungen, Konzepten und Erfahrungen besitzt, also sich einen eigenen, unternehmensspezifischen Denk- und Bezugsrahmen schafft, in dem die gewünschte unternehmenspolitische Position konkretisiert ist. Dagegen handelt es sich in der zweiten Gruppe um unternehmensübergreifende Managementkonzepte, die mit den Grundsätzen verbunden werden und dadurch Eingang in den unternehmensspezifischen Bezugsrahmen finden bzw. die bereits existierenden Ansätze verstärken sollen.

Beide Gruppen liefern zweifelsohne wertvolle Anhaltspunkte für unsere eigene weitere Untersuchung. Bisher bewegten wir uns im Zusammenhang mit den Inhalten der Unternehmensgrundsätze ausschließlich im theoretischen Bereich. Ob und inwieweit die aufgestellten inhaltlichen Anforderungen tatsächlich in den Dokumenten realisiert sind, stellt allerdings ein empirisches Problem dar. Deshalb wenden wir uns nunmehr dieser Frage zu.

3.12 Empirische Forschungsergebnisse zu den Inhalten der Unternehmensgrundsätze

Nachdem die einschlägigen theoretischen Konzepte erörtert wurden, wollen wir sie mit den bisherigen empirischen Forschungsarbeiten hinsichtlich der Inhalte von Unternehmensgrundsätzen konfrontieren. Obwohl die Grundsätze sich vergleichsweise großer Beliebtheit in der Unternehmenspraxis erfreuen, hat sich die Betriebswirtschaftslehre mit den realen Ausprägungen kaum beschäftigt. Erst in jüngster Zeit läßt sich ein verstärktes Interesse erkennen.

Die bisher vorgelegten empirischen Untersuchungen über die Dokumenteninhalte lassen sich in zwei Gruppen einteilen. Der kleinere Teil der Arbeiten bemüht sich um eine **möglichst vollständige Erfassung** der **Grundsätze**, während sich der weit größere auf **ausgewählte Teilaspekte** konzentriert. Häufig ausgehend von spezifischen, engen theoretischen Fragestellungen interessieren sich diese Studien nur für Ausschnitte aus den Unternehmensgrundsätzen. Strebt man umfassendere Erkenntnisse über Dokumenteninhalte an, so helfen die Untersuchungen der letzten Gruppe nur begrenzt weiter; vielmehr ist vor allem die erste Gruppe von Interesse. Gleichwohl sollen aber auch die Arbeiten der zweiten Gruppe darauf geprüft werden, inwieweit sie die eigenen Erkenntnisbemühungen unterstützen können.

(1) **Detaillierte Untersuchungen der Unternehmensgrundsätze** führten Thompson, Higginson und Bartenstein durch. **Thompson** und **Higginson**

sammelten jeweils eine vergleichsweise große Zahl von Grundsatzdokumenten (Thompson 103 und Higginson 100 Leitsätze). Beide unterließen aber eine systematische Auswertung der Unterlagen. Higginson reihte einzelne Beispiele nur nebeneinander. Sie differenziert dabei nach "overall policy statements" und "individual policy statements".[1] Da eine weitergehende Klassifikation fehlt, hat die Forschung damit nur wenig gewonnen. Ein Vergleich mit theoretischen Ansätzen ist kaum möglich. Thompson versuchte immerhin in seiner sieben Jahre älteren Arbeit eine erste inhaltliche Charakterisierung realer unternehmenspolitischer Leitsätze. Seiner Ansicht nach lassen sich vier Themenschwerpunkte identifizieren, die er schlagwortartig mit

- purpose of the company,
- profit motive,
- principles and goals und
- what is our business

umschreibt.[2] Dies ist sicherlich der erste Ansatz, auf empirischer Basis die Inhalte der Unternehmensgrundsätze zu strukturieren. Leider bemüht sich Thompson nicht, einzelne Dokumenteninhalte seinen Dimensionen zuzuordnen. Es fehlt jegliche weitergehende Auswertung. Deshalb hilft seine Untersuchung ebenfalls wenig bei der Prüfung der theoretischen Erkenntnisse.

---

1) Vgl. Higginson, V. M. (1966b), S. 45 ff
2) Vgl. Thompson, S. (1958), S. 41 ff

Zusammenfassend läßt sich für die beiden amerikanischen Untersuchungen feststellen, daß sie für die Erforschung der unternehmenspolitischen Dokumente nur einen begrenzten Beitrag leisteten. Außerdem dürften die gesammelten Dokumente kaum repräsentativ für alle aktuellen Unternehmensgrundsätze sein, da die Untersuchungen aus den Jahren 1958 und 1965 stammen. Nur vor diesen Zeitpunkten erstellte Leitsätze konnten berücksichtigt werden. Bedenkt man die zwischenzeitlich eingetretenen Veränderungen, so wäre eine Gleichsetzung mit gegenwärtigen Grundsatzdokumenten kritisch.

Wenn auch die beiden amerikanischen Untersuchungen bei der empirischen Erforschung unternehmenspolitischer Leitsätze nur wenig weiterhelfen, so bietet die Arbeit **Bartensteins** wesentlich gewichtigere Anhaltspunkte. Seine Analyse ist wesentlich aktueller, und er bemüht sich um eine differenzierte Auswertung der Inhalte. Es gelingt ihm, ein sehr facettenreiches Bild von den Unternehmensgrundsätzen zu entwerfen. Seine 1977 durchgeführte Studie dürfte die wohl erschöpfendste inhaltliche Auswertung der Grundsatzdokumente sein.

Bartenstein untersucht die schriftlichen unternehmenspolitischen Leitvorstellungen von sieben ausgewählten schweizerischen Unternehmen: Kühne & Nagel International AG, SFS Stadler AG, Cerberus AG, GEMA AG, Baseler Versicherungsgesellschaften, Emser Werke AG und R.J. Reynolds Tobacco-International S.A. Ursprünglich beabsichtigte er, die Dokumente entsprechend des St. Gallener Management Modells auszu-

werten. Das Gliederungsschema erwies sich als nicht zweckmäßig.[1] Dafür entwickelte er folgendes Kategoriensystem:

- Zwecksetzung und Tätigkeitsbereich
- Gestaltung und Verwertung der Marktleistung
- Marktstellung, Reichweite und Wachstum
- Neuerungsstreben
- Bezugsgruppen
- Umweltschutz
- Wirtschaftlichkeit, Gewinn und Finanzierung
- Sicherheit, Unabhängigkeit, Kooperation
- Organisation und Management

Er stellt die Leitsätze unternehmensindividuell und im Vergleich aller sieben Organisationen vor. Die wichtigsten Resultate des Vergleichs lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. In allen Dokumenten grenzen die Unternehmen ihren Tätigkeitsbereich ab, vor allem bezüglich der zu erbringenden Marktleistung, aber auch in geographischer und technologischer Hinsicht. Man versucht dabei, eine gemeinsame Klammer zu finden.

2. Spezialisierung und Konzentration auf ausgewählte Märkte, in denen eine führende Marktstellung und vergleichsweise große Marktanteile erreichbar sind, lassen sich ebenfalls oft feststellen. Die Unternehmen fixieren teilweise konkrete Markt-, Umsatz-, Produkt- und Marktanteilsziele. Sie präferieren Märkte mit großen Wachstumsaussichten.

---

1) Vgl. Bartenstein, R. (1978), S. 126

3. Die Produktgestaltung gehört durchwegs zu den unternehmenspolitischen Leitvorstellungen. Qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen sollen angeboten werden. Produktentwicklung erfolgt hauptsächlich durch eigene Forschungsaktivitäten. Darüber hinaus finden sich häufig Aussagen zu Produktions- und Distributionsverhalten der Unternehmen.

4. In Verbindung mit der Marktstellung steht ein ausgeprägtes Wachstumsstreben. Dies manifestiert sich in einer hohen Innovationsneigung.

5. Umweltschutzgesichtspunkten stehen die meisten Unternehmen aufgeschlossen gegenüber, ohne aber ihre Leistungen zu konkretisieren.

6. Das angestrebte Verhältnis gegenüber verschiedenen Bezugsgruppen nimmt eine bedeutsame Position in den Dokumenten ein. Als relevante Anspruchsträger erscheinen vor allem Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft, Staat und öffentlichkeit sowie Konkurrenten. Kapitalgeber und Lieferanten haben nur eine untergeordnete Bedeutung. Teilweise finden sich dabei allgemeine Absichtserklärungen wie Verständnis, Fairness, Vertrauen etc. Den Mitarbeitern gegenüber werden aber in der Regel wesentlich ausführlichere und ins Detail gehende Aussagen gewidmet. Diese beziehen sich sowohl auf gewährte Anreize als auch auf gestellte Anforderungen.

7. Das Streben nach "angemessenem" Gewinn ist ein Hauptkennzeichen der aktuellen unternehmenspolitischen Leitvorstellungen. Häufig wird es in Verbindung mit der langfristigen Existenzsicherung gebracht. Daneben erscheint es als Mittel der Selbstfinanzierung. Kennzeichnend für die Dokumente sind außerdem die Finanzierungsgrundsätze.

8. Ausgeprägte Existenzsicherung und ein nicht näher spezifiziertes Unabhängikeitsstreben sind gleichfalls häufig in den Dokumenten zu finden. Explizite risikopolitische Einstellungen dagegen vermißt Bartenstein.

9. In den Grundsätzen zu Management und Organisation dominieren die Konzepte Management by Objectives und Management by Delegation. Daneben werden verschiedene Führungsinstrumente wie Planungs- und Informationssysteme, Management Development, Stellenbeschreibung, Mitarbeitergespräche, Projektmanagement, Ausschüsse etc. aufgeführt.[1] Diesen Themen ist relativ breiter Raum gewidmet.

---

1) Vgl. Bartenstein, R. (1978), S. 270 ff sowie Gabele, E. (1982b), S. 198 f

Bartenstein erweiterte die grobe Einteilung Thompsons erheblich. Der Tätigkeitsbereich einer Unternehmung, die Zwecksetzung und die Aussagen zum Gewinnziel erscheinen zwar weiterhin als bedeutsame, real vorfindbare Inhalte der Unternehmensgrundsätze, aber daneben werden eine Reihe zusätzlicher, mindestens ebenso wichtiger Elemente sichtbar. Allerdings verliert der Leser bei Bartenstein sehr schnell den Überblick, da sein Kategorienrahmen vergleichsweise unübersichtlich ist. Die einzelnen Hauptdimensionen werden anhand einer Vielzahl äußerst heterogener Teildimensionen spezifiziert. Dies mag darin begründet sein, daß er ausschließlich induktiv von den wenigen ihm vorliegenden Dokumenten aus ein Kategorienschema entwickelte. Immerhin gelingt es ihm dadurch, auf die Komplexität der Grundsätze aufmerksam zu machen; eine fruchtbare Diskussion der Ergebnisse und der Unternehmensgrundsätze insgesamt wird aber kaum möglich.

Bartenstein bestätigt auch tendenziell die auf theoretischer Ebene mit Unternehmensgrundsätzen verbundenen Managementmodelle. Im Zusammenhang mit führungs- und organisationspolitischen Leitvorstellungen konnte er Management by Objectives und Management by Delegation als bedeutende Elemente der Dokumente nachweisen. Das Stakeholder-Modell zeigt sich partiell in den Leitsätzen gegenüber Bezugsgruppen und den Aussagen zum Gewinnstreben. Die Spezialisierung auf ausgewählte Märkte, die Erringung führender Marktstellung und das Marktanteilsstreben deuten auf die allgemeinen Erfolgsfaktoren der Geschäftspolitik hin. Die Grundsätze, sich auf Märkte mit großen Wachstumsra-

ten zu konzentrieren und Produkte von hoher Qualität herzustellen, unterstützen diese Beobachtung ebenso wie die Herausstellung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. In den Dokumenten scheinen daher die Unternehmen Prioritäten festzulegen, die mit den Vorstellungen über Schlüsselfaktoren der Unternehmenspolitik übereinstimmen.

Zartensteins Analyse ist sicherlich ein erster sinnvoller Schritt, um die Unternehmensgrundsätze empirisch zu erfassen, aber er berücksichtigt insgesamt nur die Dokumente von sieben Unternehmen. Zweifelsohne ist das zu wenig, um von einem zufriedenstellenden Wissensstand über aktuelle unternehmenspolitische Leitsätze ausgehen zu können. Eine wenn auch nur begrenzte weitere Hilfe eröffnen die Untersuchungen, die sich mit Teilausschnitten der Dokumente beschäftigen.

(2) **Partielle Analysen der Grundsatzdokumente** gehen vom Problem der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung und von den Fragen der Mitarbeiterführung aus. Deshalb interessieren sie sich hauptsächlich für die Grundsätze gegenüber Bezugsgruppen allgemein und den Mitarbeitern im besonderen.

Das Sekretariat der Deutschen Sektion der Fondation Européenne pour l'Economie und Hunziker beschäftigen sich mit dem Problem der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen, und sie untersuchen die unternehmenspolitischen Leitsätze mehrerer Firmen. Das Sekretariat

wählte die Unternehmen Bayer, Bertelsmann, Ciba-Geigy, Dow Chemical Europe, IBM, Opel und Sandoz. Hunziker begnügt sich mit fünf Organisationen: Gebrüder Sulzer, Migros, Coop, Sandoz, und Ciba-Geigy. Entsprechend ihres Anliegens konzentrierten sie sich vorwiegend auf umweltbezogene Aussagen. Sie stellten diese dann synoptisch anhand der folgenden Dimensionen dar:

- Aktionäre und Gläubiger
- Mitarbeiter
- Kunden und Lieferanten
- Konkurrenz
- Nachbarn und Gesellschaft
- Staat, öffentlichkeit und organisierte Interessengruppen.[1)]

Beide Untersuchungen bauten von ihrer Anlage her auf dem Stakeholder-Modell auf und beschränkten sich in der Auswertung im wesentlichen auf die Auswahl unterstützender Inhalte, die sie in eigenen Worten kurz charakterisierten. Abgesehen davon, daß die verkürzte Wiedergabe eine relativ große Verfälschungsgefahr in sich birgt, geht aus beiden Analysen nicht hervor, ob nicht auch noch weitere Aussagen gegenüber den einzelnen Bezugsgruppen getroffen wurden, da eine differenzierte Auswertung unterblieb. Gleichwohl glauben die Autoren nachweisen zu

---

1) Vgl. Plesser, E. H. (1976), S. 32 ff, Dierkes, M. (1977), S. 128 ff sowie Hunziker, R. (1980), S. 149 ff

können, daß sich die Unternehmen zunehmend ihrer gesellschaftlichen Rolle bewußt werden und die Ansprüche der verschiedenen Adressaten anerkennen.

Gleichfalls vom Problem des gesellschaftlichen Wandels und seinen Konsequenzen für die Unternehmensführung ausgehend analysierte **Albach** die Führungsgrundsätze von 36 deutschen Unternehmen daraufhin, ob sich gesellschaftliche Entwicklungstendenzen in ihnen niederschlagen. Zu diesem Zwecke befaßte er sich mit dem in den Leitsätzen erkennbaren

- Selbstverständnis der Unternehmen in ihrer gesellschaftlichen Rolle,
- den Bezugsgruppen der Willensbildung im Unternehmen,
- den Aufgaben und Zielen unternehmerischer Tätigkeit und
- den Auswirkungen der gesellschaftlichen Veränderungen auf den Führungsstil im Unternehmen.

In seiner Analyse sieht Albach u.a. Anhaltspunkte dafür, daß Unternehmen zunehmend um den Ausgleich der Interessen verschiedener Bezugsgruppen bemüht sind. Die Unternehmen erkennen nicht mehr nur die Eigentümer, sondern mehrere andere Referenzgruppen in den Grundsätzen an. Sie definieren sich als "multi-constituency", die die Ansprüche verschiedener "Wählerschaften" erfüllt und ausgleicht. Gewinn wird als Gradmesser der Leistungskraft des Unternehmens interpretiert, der der langfristigen Existenzsicherung und zur Erfüllung der an das

Unternehmen herangetragenen Ansprüche dient.[1)]

Daneben beschäftigt sich Albach mit den Aussagen zu Führungsstil, Mitarbeitermotivation und Entscheidungsprozessen im Unternehmen. Er glaubt, sowohl ein geändertes Menschenbild als auch neue Führungs- und Managementkonzeptionen feststellen zu können. Sowohl die Delegation von Verantwortung als auch die Führung durch Zielvereinbarung werden in mehreren Dokumenten erkennbar.[2)]

Die mitarbeiter- und managerbezogenen Grundsätze wurden schließlich in einer Reihe von Untersuchungen über Führungs- und Personalleitsätze näher beleuchtet. Bleher dürfte im Rahmen seiner Dissertation als erster auf diesem Gebiet aktiv geworden sein.[3)] Allerdings blieb seine Arbeit weitgehend unbeachtet. In der Folgezeit analysierten Fiedler, Fiedler-Winter, Paschen, Grunwald und Lilge, Tschirky und Breisig Führungsgrundsatzdokumente.[4)]

Die aus sehr unterschiedlichen Positionen heraus durchgeführten Studien beschäftigen sich weitgehend nur mit einem Teilaspekt der Unternehmensgrundsätze. In mehr oder minder großem Ausmaß bestätigen diese

---

1) Vgl. Albach, H. (1976), S. 748 ff sowie Albach, H. und Gabelin, T. (1977), S. 193 ff
2) Vgl. Albach, H. (1976), S. 757 ff
3) Vgl. Bleher, J.-P. (1974), S.125 ff
4) Vgl. Fiedler, H. (1976), S. 313 ff, Fiedler-Winter, R. (1977b), S. 33 und (1978), S. 241 ff, Paschen, K. (1977), S. 168 ff, Grunwald, W. und Lilge, H.-G. (1980), S. 20 ff, Tschirky, H. (1981), S. 28 ff sowie Breisig, T. (1981), S. 66 ff

Analysen den Trend, "Management by Objectives", "Management by Delegation" und "Management by Exception" in den Leitsätzen zu fixieren. Außerdem wird deutlich, daß häufig zwischen Mitarbeitern und Führungskräften differenziert wird.[1] Aus diesem Grund empfiehlt es sich, im folgenden ebenfalls von der Unterscheidung auszugehen.

Zusammenfassend lassen sich aus den bisherigen empirischen Forschungsarbeiten drei Schlußfolgerungen ziehen:

1. Nur eine einzige Untersuchung beschäftigt sich ausführlich mit aktuellen Unternehmensgrundsatzdokumenten, wobei sie sich auch nur auf sieben Unternehmen beschränkt. Gleichwohl ergibt sich daraus ein differenziertes Bild von den Leitsätzen. Eine Reihe anderer Arbeiten stellte auf Teilaspekte der Unternehmensgrundsätze ab, und dabei insbesondere auf die Aussagen hinsichtlich der Mitarbeiterführung und der Bezugsgruppen.

2. In Bartensteins Untersuchung zeigt sich die Vielschichtigkeit der Grundsatzdokumente relativ gut. Die Aussagen bewegen sich auf unterschiedlichen Dimensionen, die aber gleichwohl mit Hilfe geeigneter Klassifikation abbildbar und beschreibbar sind.

1) Vgl. z.B. Grunwald, W. und Lilge, H.-G. (1980), S. 22 ff sowie Breisig, T. (1981), S. 70 ff

3. Es lassen sich schließlich durchaus Anhaltspunkte für die auf theoretischer Ebene mit Unternehmensgrundsätzen in Verbindung gebrachten Managementkonzeptionen finden. Sowohl die sogenannten **Schlüsselfaktoren der Geschäftspolitik** als auch das **Stakeholder-Modell** und die **Management by Konzepte** sind in den Dokumenten erkennbar.

3.13 Untersuchungsprogramm

Nachdem die theoretischen und die empirischen Forschungsergebnisse zu den Inhalten von Unternehmensgrundsatzdokumenten referiert wurden, gilt es nunmehr, darauf aufbauend, ein eigenes Untersuchungsprogramm zu entwickeln. Im Untersuchungsprogramm werden die eigenen Erkenntnisbemühungen präzisiert, die wiederum das weitere Vorgehen bestimmen.

Ausgangspunkt unserer Erkenntnisbemühungen soll dabei die Tatsache sein, daß wir vergleichsweise wenig hinsichtlich Aufbau und Inhalte aktueller Unternehmensgrundsätze wissen. Nur eine einzige Arbeit ist uns bekannt, die sich mit aktuellen unternehmenspolitischen Leitvorstellungen in umfassender Art und Weise beschäftigt. Sie beschränkt sich aber auf die Erfahrungen von nur sieben Unternehmen. Deshalb erscheint eine eingehendere Auseinandersetzung mit den realen Doku-

menteninhalten sinnvoll und notwendig.

Nur mit Hilfe einer empirischen Analyse läßt sich die bestehende Informationslücke hinsichtlich dieses aktuellen und vieldiskutierten Phänomens schließen. Die theoretische Forschung erhält dadurch wertvolle Impulse, und für eine umfassendere Beurteilung wird die Grundlage gelegt. Einseitige, ausschließlich auf eine Perspektive abzielende Einschätzungen, wie sie gerade im Zusammenhang mit der Idee gesellschaftlich verantwortungsbewußter Unternehmensführung anzutreffen sind, können dann auch relativiert werden.

Die Basis unserer Untersuchung bilden die diskutierten theoretischen Ansätze. Unser **erstes Ziel ist deshalb die Prüfung der daraus gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf die aktuellen Unternehmensgrundsatzdokumente.** Daneben richtet sich unser **zweites Forschungsziel auf eine Erweiterung und Verfeinerung einschlägiger Erkenntnisse,** was durchaus nach unserem Dafürhalten mit Hilfe empirischer Analysen zu leisten ist und für das vorliegende Problem einen erfolgversprechenden Weg eröffnet. Insofern bewegt sich die Untersuchung durchaus auch in der Tradition empirisch explorativer Forschung. Beide Ziele wollen wir nunmehr schrittweise konkretisieren.

(1) In den theoretischen Beiträgen über die Inhalte der Unternehmensgrundsätze lassen sich zwei Gruppen differenzieren. Auf der einen Seite steht ein unternehmensspezifisches Grundkonzept im Mittelpunkt,

das sich mit Hilfe verschiedener Dimensionen beschreiben läßt. Auf der anderen Seite verbindet man mit Unternehmensgrundsätzen auch eine Reihe genereller Managementkonzeptionen, die in die Dokumente integriert werden sollen. Beide Aspekte verdienen angemessene Beachtung. Um die Analyse zu strukturieren und die Aufmerksamkeit auf die wesentlichen Gesichtspunkte zu lenken, werden wir hierzu zwei forschungsleitende Thesen formulieren.

(a) Entsprechend der traditionellen Auffassung beinhalten die Unternehmensgrundsätze Aussagen gegenüber verschiedenen unternehmenspolitischen Objekten, Dimensionen oder Merkmalen. Vereinfachend kann man zwei Hauptgruppen unterscheiden. Einerseits beziehen sie sich auf bestimmte **Adressaten** bzw. **Bezugsgruppen** und andererseits auf **allgemein geschäftspolitische Probleme**, wobei jeweils Subdimensionen gebildet werden können. Im einzelnen ergeben sich folgende Dimensionen:

Adressaten:
- Eigentümer und Aktionäre
- Mitarbeiter und Management
- Lieferanten
- Gläubiger
- Konkurrenz
- Gesellschaft

Allgemeine Geschäftspolitik:
- Tätigkeitsbereich und Zwecksetzung
- Verhalten und Potentiale eines Unternehmens
- Ziele eines Unternehmens

Ob allerdings die Unternehmensgrundsatzdokumente tatsächlich Aussagen hinsichtlich dieser Dimensionen enthalten und in welchem Umfang, ist ein empirisches Problem. Letztlich handelt es sich dabei um theoretisch abgeleitete Annahmen, die der empirischen Prüfung bedürfen. Deshalb formulieren wir eine entsprechende These hierzu:

These 1: Die Unternehmensgrundsätze beinhalten adressatenspezifische und allgemein geschäftspolitische Aussagen.

Die These informiert über die von uns erwarteten Inhalte, wobei sie impliziert, daß sowohl allgemein geschäftspolitische als auch adressatenspezifische Aussagen in den Dokumenten niedergelegt werden.

(b) Im Rahmen der empirischen Analyse ist zum zweiten auf die verschiedenen **Managementkonzeptionen** einzugehen, die mit Unternehmensgrundsätzen auf theoretischer Ebene verknüpft werden. Diese mehr in der Praxis entwickelten Vorstellungen für ein "zeitgemäßes" und "erfolgreiches" Management verdienen gleichfalls besondere Aufmerksamkeit. Könnte man sie in den Dokumenten nachweisen, wäre viel gewonnen. Es wären charakteristische Elemente bekannt, die die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen erheblich erleichterten. Die Verbindung mit bekannten betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen würde hergestellt, und vorhandene modellbezogene Forschungsergebnisse ließen sich auf die Grundsätze übertragen. Die Voraussetzung dafür ist aber zunächst die Frage, ob überhaupt und wenn, inwieweit die Managementkonzeptionen die Leitsätze prägen. Um diese Frage zu

klären, bedarf es ebenfalls der Analyse realer Dokumente. Im einzelnen handelt es sich um die folgenden Konzepte:

- allgemeine Erfolgsfaktoren der Geschäftspolitik,
- Management by Objectives, Management by Delegation und Management by Exception sowie
- das Stakeholder-Modell.

Die Konzepte waren in den ersten empirischen Analysen ausgewählter Grundsatzdokumente nachweisbar. Faßt man sie unter dem Begriff aktueller Managementkonzeptionen zusammen, so läßt sich nunmehr eine zweite These formulieren:

These 2: Unternehmensgrundsätze beinhalten aktuelle Managementkonzeptionen.

(2) Aufgrund des derzeitig geringen Informationsstandes hinsichtlich der tatsächlichen Inhalte von Unternehmensgrundsätzen empfiehlt es sich aber auch, ausführlicher auf die Aussagen in den Dokumenten einzugehen. Dadurch läßt sich der vorhandene Erkenntnisstand erweitern und verfeinern, einem eigenständigen theoretischen Bezugsrahmen hinsichtlich der Grundsatzdokumente werden also empirische Elemente hinzugefügt. Auf diese Weise kann außerdem am ehesten vermieden werden, daß man einem verkürzten Verständnis der Dokumente Vorschub leistet. Gerade in einer frühen empirischen Forschungsphase erscheint es notwendig, sich intensiv mit dem Datenmaterial auseinanderzusetzen, denn es besteht immer die Gefahr, daß einmal begangene Fehler

sich in späteren Untersuchungen fortsetzen.

Ausgehend vom Untersuchungsprogramm gilt es eine geeignete **Untersuchungsstrategie** festzulegen, in der das weitere Vorgehen präzisiert wird. Unsere Erkenntnisbemühungen sollen sich dabei auf die empirische Analyse der Dokumente erstrecken, da gerade hier ein erhebliches Forschungsdefizit zu verzeichnen ist.

Die Analyse praktischer Unternehmensgrundsatzdokumente erlaubt den **Vergleich der aufgestellten Thesen mit den realen Gegebenheiten.** Sie können bestätigt und damit erhärtet werden, oder sie sind zu modifizieren bzw. völlig zu verwerfen. Darüber hinaus ergibt sich die Möglichkeit, den **vorhandenen Wissensfundus um empirische Erfahrungen zu erweitern.**

Unsere erste These liefert uns einen Kategorienrahmen für die Auswertung der Dokumente. Lassen sich ihm die Inhalte im wesentlichen zuordnen, dann erhalten wir ein tragfähiges Strukturgerüst für die Unternehmensgrundsätze. Zwischen den Dimensionen sind dabei durchaus Interdependenzbeziehungen möglich, so können z.B. kundenbezogene Leitsätze den Tätigkeitsbereich und den Absatzsektor einer Unternehmung tangieren, oder finanzpolitische Grundsätze die Gläubiger- und Aktionärsinteressen ansprechen. Um diesen Aspekt zu verdeutlichen, sind in Abb. 3.5 die beiden Hauptdimensionen übereinandergelegt. Der innere Kreis der adressatenspezifischen Grundsätze wird überlagert

von der Ellipse allgemein geschäftspolitischer Leitsätze.

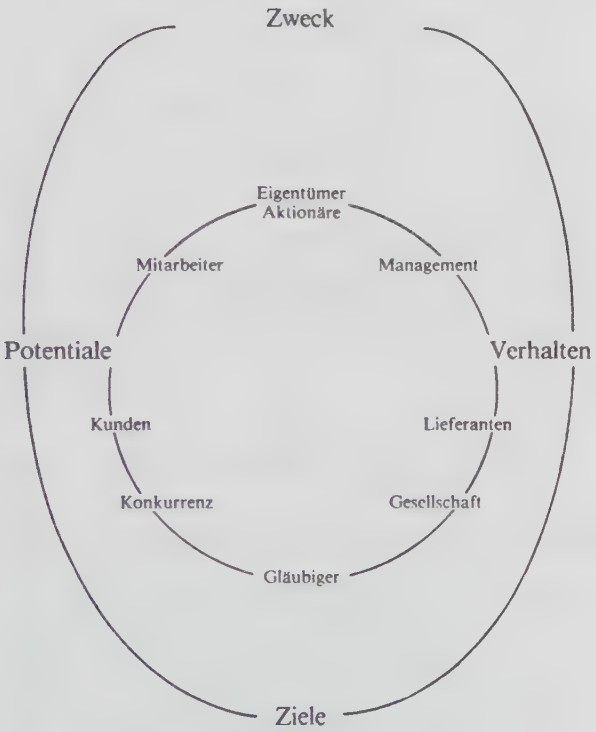


Abb.3.5: Dimensionen der Unternehmensgrundsätze[1)]

---

1) Vgl. Gabele, E. (1981c), S. 249 sowie Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 41

Für die Prüfung der zweiten These haben wir in Tab. 3.4 die wichtigsten Merkmale der einzelnen Managementkonzeptionen zusammengestellt. Im Rahmen der Auswertung kann gleichfalls untersucht werden, ob und inwieweit diese Merkmale in den Dokumenten erkennbar sind.

Unsere Forschungsziele erstrecken sich aber nicht nur auf die Prüfung der beiden Thesen, sondern vor allem auch auf die Erweiterung des Erkenntnisstandes über Unternehmensgrundsätze allgemein. Mit Hilfe der **vergleichenden Analyse** konkreter unternehmenspolitischer Leitvorstellungen lassen sich wichtige **Gemeinsamkeiten, Unterschiede** und **Besonderheiten** in den Dokumenten feststellen, die selbst von erheblicher Bedeutung sind.

Aufgrund der eingeschlagenen Untersuchungsstrategie war eine eigene Datenerhebung notwendig. Deshalb wurden in den Jahren 1980 und 1981 die Grundsatzdokumente von insgesamt 51 Firmen gesammelt. Von 31 Unternehmen liegen dabei Unternehmensgrundsätze im umfassenden Sinn vor. 17 dieser Firmen besitzen zusätzlich auch Führungsgrundsätze, die entweder unmittelbar an die Unternehmensgrundsätze anschließen oder in einem gesonderten Dokument zusammengefaßt sind. Seitens der verbleibenden 20 Unternehmen standen ausschließlich Führungsgrundsätze zur Verfügung.[1)]

---

1) Eine Zusammenstellung der beteiligten Firmen findet sich in der Anlage

Allgemeine Erfolgsfaktoren der Geschäftspolitik	Mitarbeiterführungsmodelle	Stakeholder-Modell
Als erfolgsrelevante Faktoren der Geschäftspolitik gelten vor allem folgende Größen: - Marktanteil (absolut und relativ) - Marktwachstum - Produktqualität - Innovationsorientierung (Neuprodukteinführung; (Differenzierung zu Konkurrenten) - Marketingaktivitäten sowie Forschungs- und Entwicklungsengagement in Abhängigkeit von der Lebenszyklusphase - Produktivität - Vertikale Integration - Investitionsintensität	- Management by Objectives: Mitarbeiterführung geschieht primär über Zielvereinbarungen; die Ausführung bleibt weitgehend dem Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter überlassen. - Management by Delegation: Mitarbeiter erhalten ein eigenständiges Aufgabengebiet, Aufgaben und Verantwortung werden delegiert. - Management by Exception: Eingreifen des Vorgesetzten nur in Ausnahmesituationen, wenn vereinbarte Toleranzgrenzen überschritten sind oder besondere Schwierigkeiten auftreten.	- Das Unternehmen erklärt, die Interessen der verschiedenen Bezugsgruppen zu beachten und verpflichtet sich, bestimmte Ansprüche zu erfüllen. - Es strebt ein faires, partnerschaftliches und vertrauensvolles Verhältnis gegenüber seinen Bezugsgruppen an. - Es bemüht sich, einen Ausgleich zwischen den teilweise konfligierenden Ansprüchen der Bezugsgruppen herzustellen. - Gewinn ist ein notwendiges Ziel zur Existenzsicherung und zur Erfüllung der an das Unternehmen herangetragenen Ansprüche.

Tab. 3.4: Merkmale der Managementkonzeptionen: "Allgemeine Erfolgsfaktoren", "MbO", "MbD", "MbE" und "Stakeholder-Modell"

Die gesammelten Dokumente sind sehr heterogen im Umfang. Während eine Organisation ihre Grundsätze auf 72 Seiten ausgiebig erläutert, beschränken sich andere auf eine Seite. Man verfaßte üblicherweise jedoch mehrseitige Broschüren.

Sie wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Wählt man dieses Erhebungsinstrument, so sind damit eine Reihe weitergehender forschungsstrategischer Entscheidungen verbunden. Es lassen sich dabei zwei Grundformen der Inhaltsanalyse unterscheiden. Während die Analyse manifester Textinhalte auf die direkt in den Dokumenten sichtbaren Aussagen abzielt, strebt man bei der Erforschung latenter Textinhalte auf hinter den Aussagen stehende Zusammenhänge. Beide Formen sind nicht unumstritten, wobei sich besondere Interpretationsprobleme bei der Erfassung latenter Inhalte ergeben. Für unsere Zwecke reicht es aber, sich auf die manifesten und damit auf die unmittelbar erkennbaren Textinhalte zu beschränken. Die Dokumente wurden sowohl qualitativ als auch in begrenztem Rahmen quantitativ ausgewertet.[1)]

---

1) Vgl. zur Inhaltsanalyse als Erhebungsinstrument der empirischen Sozialforschung z.B. Holsti, O. R. (1969), Berelson, B. (1971), Atteslander, P. (1971), S. 53 ff, Friedrichs, J. (1977), S. 314 ff, Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P. (1974), S.151 ff sowie Bartenstein, R. (1978), S. 26 ff

Die Zuordnung der Inhalte zu den Kategorien erfolgte themenbezogen. Eine ausschließliche Wortzuordnung hätte die Aussagefähigkeit wesentlich beeinträchtigt, da sich die Grundsätze aus mehreren Wörtern zusammensetzen. Bei der Diskussion der Ergebnisse ist ferner zu beachten, daß in der Stichprobe sowohl Unternehmens- als auch Führungsgrundsätze enthalten sind. Da sich nach erster Durchsicht des Materials die Vermutung bestätigte, daß sich die Führungsgrundsätze überwiegend auf Personal- und Managementaspekte beschränken, werden diese Dokumente nur bei den entsprechenden Kategorien berücksichtigt. Dies wird an den spezifischen Stellen deutlich kenntlich gemacht. Den Schwerpunkt der Auswertung bilden daher die vorliegenden Unternehmensgrundsätze.

3.2 Inhaltsanalyse von Unternehmensgrundsätzen

Die Inhalte der Unternehmensgrundsatzdokumente werden anhand des entwickelten Kategorienrahmens diskutiert. Die Darstellung gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Punkt wird auf adressatenspezifische und im zweiten auf allgemein geschäftspolitische Inhalte eingegangen. Der bisher eher spärliche Informationsstand hinsichtlich der Unternehmensgrundsätze legt es nahe, sich eingehender damit zu beschäftigen. Vereinzelte Textzitate sollen deshalb auch einen unmittelbaren Eindruck von den Dokumenten geben.[1)]

3.21 Adressatenspezifische Inhalte der Unternehmensgrundsätze

Adressatenspezifische Aussagen nehmen vergleichsweise breiten Raum in den Unternehmensgrundsätzen ein. Die Adressaten werden aber nicht alle gleichmäßig behandelt; vielmehr divergieren Umfang und Häufigkeiten der Aussagen, die den einzelnen Bezugsgruppen gewidmet sind. Im Mittelpunkt steht eindeutig die Bezugsgruppe der Mitarbeiter, die in allen Grundsätzen angesprochen werden. Darüber hinaus wenden sich die Unternehmensgrundsätze an Kunden, Aktionäre und Eigentümer, Gläubiger, Lieferanten, Verbände sowie Gesellschaft bzw. öffentlichkeit. Die absoluten und relativen Erwähnungshäufigkeiten zeigt die nachstehende Tabelle.

---

1) Vgl. zum folgenden Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a),S. 43 ff

Aussagen zu Adressaten	Anzahl der Unternehmen	
	absolut: n=32	relativ: 100%=31
Mitarbeiter und Manager	31	100%
Kunden	23	74%
Aktionäre und Eigentümer	22	71%
Gesellschaft und Öffentlichkeit	19	61%
Lieferanten	11	35%
Konkurrenz	9	29%
Betriebsrat	8	26%
Gläubiger	3	10%
Verbände	2	6%

Tab. 3.5: Adressaten der Unternehmensgrundsätze

Nach den Mitarbeitern sind Kunden, Aktionäre und Eigentümer sowie Gesellschaft und öffentlichkeit die am häufigsten genannten Bezugsgruppen in den Dokumenten. Gemessen an der Häufigkeit scheinen die Unternehmen ihnen besondere Bedeutung zuzubilligen.

In den folgenden Kapiteln werden die Grundsätze gegenüber den einzelnen Adressaten dargestellt. Da in konkreten Entscheidungssituationen die Interessen der einzelnen Bezugsgruppen durchaus in einem konfliktären Verhältnis zueinander stehen können, werden die Dokumente im Anschluß daran auf mögliche Prioritätskriterien hin geprüft, die im Zweifelsfall heranziehbar sind.

3.211 Mitarbeiter und Manager

Sämtliche Führungs- und Unternehmensgrundsätze sprechen die **Mitarbeiter** an. Während das für Führungsgrundsätze selbstverständlich ist, deutet es in den Unternehmensgrundsätzen doch auf die große, den Mitarbeitern zuerkannte Relevanz hin. In einem Begleitbrief zu den unternehmenspolitischen Leitsätzen eines großen deutschen Konzerns charakterisiert der Personalvorstand die Belegschaft als "Erfolgsfaktor" der Organisation. Ohne das Engagement und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wäre die Unternehmensentwicklung nicht möglich gewesen.

Zwei Perspektiven lassen sich in den Grundsatzdokumenten differenzieren. Um die Ansprüche der Mitarbeiter zu erfüllen, formulieren Unternehmen Aussagen zu den gewährten Anreizen. Andererseits finden sich die Erwartungen, die an Mitarbeiter und Vorgesetzte gestellt werden.

Die **Anreize für den Mitarbeiter** bilden eine äußerst heterogene Gruppe, die fast schon so vielfältig wirkt wie die in der Motivationstheorie diskutierten Arbeitsmotive.[1)] Einen Überblick der am häufigsten erwähnten Anreize in den Unternehmensgrundsätzen gibt Tab. 3.6.

---

1) Vgl. Rosenstiel, L. v. (1980), S. 272 ff sowie Reber, G. (1980) Sp. 78 ff

Anreize für Mitarbeiter	Anzahl der Unternehmen	
	absolut: n=31	relativ: 100%=31
finanzielle Anreize	22	71%
soziale Kontakte und positives Arbeitsklima	20	65%
moderne und angemessene Arbeitsplätze	18	58%
Aufgabengebiet zum selbständigen und eigenverantwortlichem Handeln	16	52%
Aufstieg und Beförderung	13	42%
Mitsprache bei Zielformulierung und Festlegung der Arbeitsschwerpunkte	12	39%
Anerkennung der Mitarbeiter	6	19%
soziale Absicherung	2	6%

Tab. 3.6: Anreize für Mitarbeiter

Besonderes Gewicht legen die Unternehmen auf monetäre Gesichtspunkte. In etwa drei von vier Dokumenten findet sich ein entsprechender Hinweis. Obwohl sie als bedeutsame Motivationsfaktoren interpretiert werden, so scheint doch die traditionelle Auffassung, daß monetäre Leistungen die einzigen Arbeitnehmerbedürfnisse darstellen, in den von uns untersuchten Unternehmen überwunden zu sein. Gleichrangig nennen sie weitere Anreize.

Als relevante Grundsätze der Entlohnung führen die meisten Unternehmen die Anforderungs- und Leistungsgerechtigkeit an. Teilweise erwähnen sie noch die Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte, und auch die Absicherung durch die betriebliche Altersversorgung halten

zwei Firmen für grundsatzwürdig. Der technisch-organisatorischen Gestaltung der Arbeitsplätze und den sozialen Kontakten im Betrieb messen jedoch weit mehr Unternehmen Bedeutung zu. Beide Aspekte werden überdurchschnittlich häufig in den Leitsätzen angesprochen.

Vergleichsweise häufig äußern sich die Unternehmen auch zu dem Handlungsspielraum, den sie ihren Mitarbeitern einräumen wollen. In 52 % der Dokumente sichern sie die Übertragung eines eigenständigen Aufgabengebietes zu. In fast 40 % der Fälle versprechen sie die Mitwirkung bei der Zielformulierung und der Festlegung der Arbeitsschwerpunkte. Management by Delegation und Management by Objectives werden unmittelbar erkennbar.

Qualifizierten Mitarbeitern bieten viele Firmen Aufstiegschancen. Häufig findet sich sogar der Hinweis, die Führungskräfte hauptsächlich aus dem eigenen Haus zu rekrutieren. Einerseits aktiviert man dadurch zwar Karriereansprüche, andererseits schränkt man die Handlungsalternativen der Personalpolitik ein, da sich die Führungskräfteauswahl im wesentlichen auf das eigene Mitarbeiterpotential reduziert. Doch stellt man damit sicher, daß die zukünftigen Manager mit der Organisation und deren Tradition vertraut sind. Darüber hinaus weisen die Unternehmen auf Aus- und Weiterbildungsaktivitäten hin. Außerdem wird vielfach die Informationspolitik gegenüber der Belegschaft erwähnt.

Grundsätze, die auf eine mögliche Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital hindeuten, finden sich relativ selten. Eine der Ausnahmen, ein international tätiger Gastronomiebetrieb, verspricht seinen Mitarbeitern eine angemessene Beteiligung am Aktienkapital, um sie an der finanziellen Entwicklung des Unternehmens partizipieren zu lassen. Leitenden Mitarbeitern bietet man eine noch weitergehende Kapitalbeteiligung an.[1)]

Im Zusammenhang mit den personalpolitischen Leitsätzen stehen in den Dokumenten oftmals Aussagen zu den Interessenvertretungen der Mitarbeiter. Im überwiegenden Maße wird der Betriebsrat angesprochen, der explizit in acht Unternehmensgrundsätzen erwähnt wird. Anerkannt als legitime Interessenvertretung, streben die Organisationen eine loyale und partnerschaftliche Zusammenarbeit an. Eine Unternehmung weist dem Betriebsrat noch eine eigenständige, über das gesetzliche Maß hinausgehende Aufgabe mit dazugehörendem Verantwortungsbereich zu. Die Gewerkschaften dagegen spielen in den Dokumenten tendenziell eine untergeordnete Rolle.

Spiegelbildlich zu den Anreizen sind in den Grundsätzen **Verhaltensanforderungen** formuliert. Die Einräumung eines Delegationsbereiches gelingt nur, wenn Vorgesetzte entsprechende Aufgaben abgeben und

---

1) Vgl. Mövenpick AG (1981), S. 36

Mitarbeiter bereit und fähig sind, diese Aufgaben auszuführen. Ähnliches gilt für Zielvereinbarungen. Als weitere Anforderung erwarten die Unternehmen ferner, daß die offerierten Schulungsveranstaltungen wahrgenommen werden. Die Parallelität ließe sich fortsetzen. Detailliertere Anforderungen an die Mitarbeiter finden sich insbesondere in den Führungsgrundsätzen.

Bei Durchsicht der uns zur Verfügung stehenden Führungsgrundsätze läßt sich unschwer feststellen, daß die meisten sich grundlegend von den älteren Führungsanweisungen unterscheiden. Nur selten enthalten sie starre "muß"-Regelungen, vielmehr dominieren "soll"- und "kann"-Formulierungen. Die Führungsgrundsätze werden eher allgemeiner formuliert; der Forderung nach situationsoffenen, flexibleren Prinzipien leistet die Mehrzahl der Unternehmen also Folge.

Die Führungsleitsätze wenden sich überwiegend auch nicht nur an Vorgesetzte wie es früher üblich war, sondern berücksichtigen ebenfalls die Mitarbeiter. Damit wird der Zweiseitigkeit des Führungsphänomens besser entsprochen. Zusätzlich finden sich oft Verbindungen zu organisationsbezogenen Aussagen, so daß auch diese Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung durchaus beachtet werden.[1)] Unsere Beobachtungen decken sich hier mit den Erfahrungen anderer Forscher und Praktiker.[2)]

---

1) Vgl. auch S. 181 dieser Arbeit
2) Vgl. z.B. Wistinghausen, J. (1976), S. 38 ff, Voosen, H. (1977), S. 210 f, Wunderer, R. und Grunwald, W. (1980), S. 425

In Abb. 3.6 auf S.132 sind die in den Führungs- und Unternehmensgrundsätzen fixierten Erwartungen an die Vorgesetzten, geordnet nach Häufigkeiten, dargestellt.[1] Abb. 3.8 auf S.137 zeigt die Anforderungen an Mitarbeiter allgemein.[2] In den Dokumenten werden aber beide Aspekte üblicherweise eng miteinander verknüpft. Unserer Auswertung liegen dabei sowohl die 31 Unternehmensgrundsätze als auch die Führungsgrundsätze der restlichen 20 Unternehmen zugrunde.

Danach fordern die Unternehmen vor allem die nachstehenden Verhaltensweisen, wobei in Klammern die prozentuale Häufigkeit bezogen auf 51 Organisationen hinzugefügt wurde:

- Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Befugnissen (73 %)
- Information der Mitarbeiter (71 %)
- Festlegung von Zielen und Arbeitsschwerpunkten (65 %)
- Förderung und Motivierung von Mitarbeitern (65 %)
- Anerkennung, Beurteilung und Kritik (65 %)
- Kontrolle und Dienstaufsicht (61 %)
- Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen (51 %)
- Eingreifen in den Arbeitsbereich der Mitarbeiter nur in außergewöhnlichen Fällen (47 %)

---

1) Vgl. Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 47
2) Vgl. Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 49

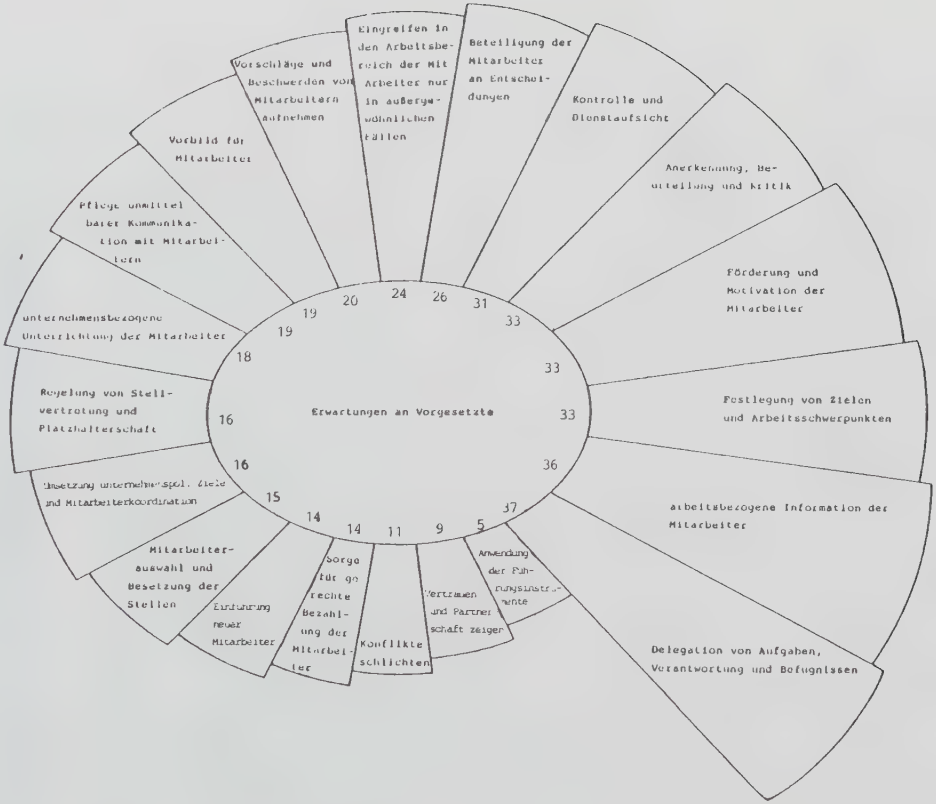


Abb. 3.6: Erwartungen an die Führungskräfte

Diese Aussagen finden sich jeweils bei mindestens 24 Unternehmen, wobei am häufigsten eindeutig die Delegation von Entscheidungskompetenzen und die Information der Mitarbeiter erwartet werden.

Management by Delegation ist deshalb ein fast durchweg gefordertes Führungsprinzip. **Management by Objectives** läßt sich ebenfalls erkennen. Die Differenz zwischen den Items "Festlegung von Zielen" (65 %) und "Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen" deutet eigentlich darauf hin, daß einige Organisationen partizipativen MbO-Formen zurückhaltend gegenüberstehen. Gleichwohl vermittelt die überwiegende Mehrheit der Unternehmen einen anderen Eindruck. Weniger häufig, aber immerhin in fast der Hälfte der Dokumente weisen die Unternehmen auf **Management by Exception** hin. Aufgrund dieser Ergebnisse kann man festhalten, daß die drei Managementkonzepte MbO, MbD und MbE die Grundsätze der Mitarbeiterführung relativ stark prägen.

In Abb. 3.7 ist ein praktisches Führungsmodell dargestellt, das einem der Grundsatzdokumente entnommen wurde und stellvertretend für eine größere Zahl moderner Leitsätze das angestrebte Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter veranschaulicht. Alle drei Fuhrungsprinzipien Management by Objectives, Management by Delegation und Management by Exception werden darin vereinigt.[1)]

---

1) Vgl. Fichtel & Sachs AG (o.J.), S. 11

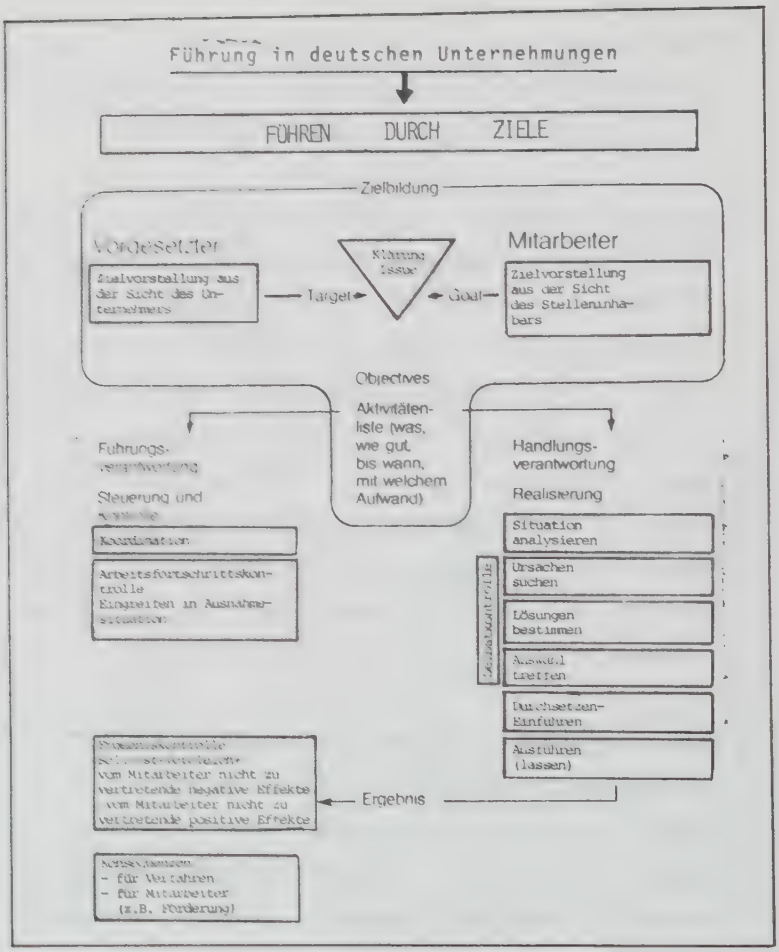


Abb. 3.7: Beispiel eines praktischen Führungsmodells

In einer Reihe von Führungsgrundsätzen finden sich Bekenntnisse zu kooperativer oder partizipativer Führung, wobei sie einerseits damit die Führungsprinzipien MbD und MbO verknüpfen, andererseits aber auch einen generellen Anspruch dahingehend formulieren. Geht man von einem Mangel an partizipativer Orientierung in den gesetzlichen Betriebs- und Unternehmensverfassungsregelungen aus,[1] dann deutet sich in den Grundsätzen ein wesentlich demokratischeres Führungsverständnis an als in den rechtlichen Rahmenbedingungen.

Allerdings sind die Bekenntnisse hinsichtlich kooperativer Führung nicht ohne Einschränkung. In einigen wenigen Dokumenten äußern sich Unternehmen auch zu autoritärer Führung, die dann nicht nur negativ gesehen wird. Als Beispiel sei folgende Textstelle aus den Grundsätzen der Mövenpick AG zitiert:

> "Den idealen Führungsstil gibt es nicht. Es gibt nur den, der einer bestimmten Situation am besten angepaßt ist. Grundsätzlich meinen wir, daß für den Betrieb der größte Nutzen und für die Mitarbeiter die höchste Zufriedenheit resultiert, wenn die Mitarbeiter an den Problemlösungen und Entscheidungsfindungen beteiligt werden. Es soll nicht über ihren Kopf hinweg entschieden und gehandelt werden ... Es gibt allerdings Situationen, in welchen ein autoritärer Führungsstil der Situation am besten angepaßt ist: Wenn es brennt, ist keine Zeit für Diskussionen und Begründungen. Dann ist es wichtig, daß rasch entschieden und angeordnet wird." 2)

---

1) Vgl. Oechsler, W. A. (1978), S. 134 ff und (1980a), S. 235 f
2) Mövenpick AG (1981), S. 12 f; das unterstrichene Wort ist ist im Original kursiv gedruckt

Diese, aber auch andere Aussagen deuten auf das Konzept des **situativen Führungsverhaltens** hin.[1] Ebenso lassen die abstrakteren Formulierungen den Vorgesetzten Spielräume, einen situationsangemessenen Führungsstil zu wählen.[2]

Die Praxisrelevanz situationsabhängigen Führungsverhaltens konnte Wilpert nachweisen. Er gelangte aufgrund einer Befragung von 301 hochrangigen deutschen Führungskräften zu dem Ergebnis, daß ihr Entscheidungs- und Führungsverhalten weitgehend von der Aufgabenstellung, den beteiligten Personen und den organisatorischen Rahmenbedingungen abhängt. Nur ein Prozent der Führungskräfte bekannte sich zu einem Führungsstil, der situationsunabhängig ist.[3]

Neben den mehr auf die Vorgesetztenrolle zugeschnittenen Aussagen wenden sich die Dokumente auch an die Mitarbeiter allgemein. Die Abb. 3.8 gibt nähere Auskunft über einzelne Erwartungen. Greift man die am häufigsten genannten heraus, so erhält man die folgenden fünf Punkte:

- selbständiges Handeln (51 %)
- Identifikation mit Aufgaben und Unternehmen (49 %)
- Informationsbereitschaft (45 %)
- Bereitschaft zur Weiterbildung (43 %)
- Übernahme von Verantwortung und Kompetenzen (37 %)

---

1) Vgl. z.B. Vroom, V. H. (1976), S. 1533 ff sowie Müller, W. R. und Hill, W. (1980), S. 129 ff
2) Vgl. Lattmann, C. (1975), S. 47 sowie Kossbiel, H. (1978), S. 58
3) Vgl. Wilpert, B. (1977), S. 136 ff

In Klammern sind wiederum die prozentualen Häufigkeiten bezogen auf alle Unternehmen angeführt. Deutlich wird, daß die Unternehmen vor allem selbständige Mitarbeiter wünschen, die von sich aus Initiativen ergreifen und aktiv werden. Eine positive Einstellung gegenüber Unternehmen und Aufgaben wird ebenfalls gewünscht. Auffallend ist wieder die Rolle der Information, die sich in verschiedenen Items findet.

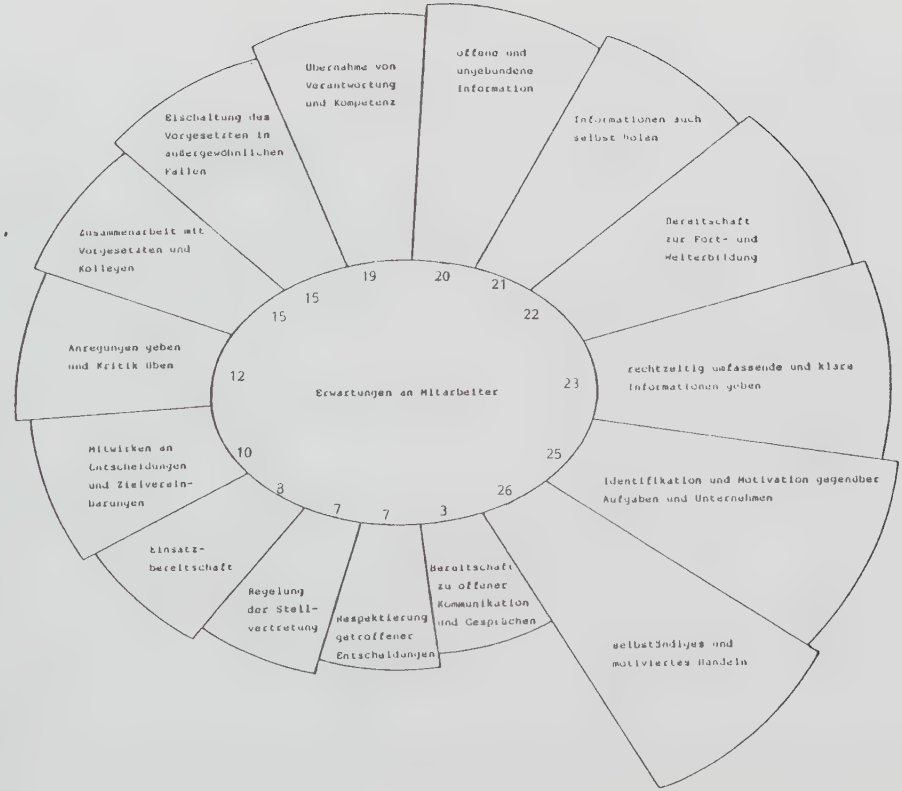


Abb. 3.8: Erwartungen an Mitarbeiter

Großes Gewicht wird in den Führungs- und auch in den Unternehmensgrundsätzen auf die **Zusammenarbeit in der Organisation** gelegt. Sie wird auf mehreren Ebenen angesprochen. Zum ersten ist sie innerhalb der Abteilung zwischen Kollegen sowie zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten notwendig. Als zweites betrifft sie die Kooperation zwischen Abteilungen und hierbei insbesondere zwischen Stabs- und Linieneinheiten. Schließlich gilt es, eine sinnvolle Arbeitsbasis in zeitlich limitiert arbeitenden Kollegien, Projektgruppen und "task forces" zu erhalten, die sich häufig mit neuartigen Fragestellungen beschäftigen und/oder abteilungsübergreifende Probleme lösen müssen. In den Kollegien sollen die hierarchischen Privilegien in den Hintergrund rücken und problemorientiert zusammengearbeitet werden. Ob die Vorteile der Projektarbeit ausschöpfbar sind - also Kreativität einer Gruppe, Erreichung gemeinsam akzeptierter Zielsetzung, rasche Weitergabe der Informationen und Motivation der Mitglieder[1)] - hängt von den partizipierenden Mitarbeitern ab.

Das Interesse an Zusammenarbeit dürfte wesentlich durch verschiedene organisatorische Veränderungen in den letzten Jahren bedingt sein. Zum einen setzten immer mehr Unternehmen in einem immer größeren Umfang Projektgruppen ein.[2)] Daneben schuf man vor allem auch divisionalisierte Organisationsstrukturen, bei denen zwischen Produkt-

---

1) Vgl. Bleicher, K. (1975), Sp. 215 sowie auch Kosiol, E. (1980), Sp. 1014 ff

2) Vgl. Hofmann, M. und Jakob, Y. (1976), Sp. 3837 ff sowie Bleicher, K. (1975), Sp. 2157 ff sowie Bouillon, E. (1978), S. 44 ff

management und klassischen Funktionalbereichen der Konflikt bewußt institutionalisiert ist.[1] Eine funktionierende Matrixorganisation impliziert deshalb hinsichtlich der Kooperation nicht unerhebliche Anforderungen an die Mitarbeiter. Mögliche Risiken dieser Organisation faßt Leumann zusammen:

- Machtkämpfe zwischen Abteilungen können die Rückentwicklung der Organisation zu den alten Strukturen bewirken.
- übertriebene Teamarbeit und endlose Diskussionen können zur Erlahmung der Leistungsfähigkeit führen.
- Unklarheiten über Zuständigkeiten und Verantwortung können ein Machtvakuum entstehen lassen oder eine Tendenz der überformalisierung hervorrufen.
- Die notwendige Abstimmung in mehrdimensionalen Strukturen vermag Entscheidungen hinauszuzögern, und die Gefahr des Abschiebens der Verantwortung ("Verteilung des Schwarzen Peters") wird geweckt.
- In Belastungssituationen können die geschilderten Probleme unlösbare Konflikte verursachen, die zur Lähmung des Unternehmens und damit zum Zusammenbruch führen. 2)

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund dieser Risiken und den Problemen bei Projektgruppen sind die Appelle an Zusammenarbeit zu verstehen. Sie werden daher häufig auch mit Aussagen zu Konflikten verbunden. In den Grundsätzen wird auf die Unumgänglichkeit und teilweise auf die Notwendigkeit der Konflikte hingewiesen. Mit Hilfe von "Schlichtungs-

---

1) Vgl. Gabele, E. (1980), S. 221 ff und (1981a), S. 14 ff
2) Vgl. Leumann, P. (1979), S. 177; vgl. hierzu auch Bleicher, K. (1980), S. 99 ff sowie Oechsler, W. A. (1979), S. 86 f

regeln" versucht man den Ausgleich auftretender Meinungsverschiedenheiten zu erleichtern. Zur Konfliktbereinigung schlägt ein Zulieferbetrieb der Automobilindustrie folgenden Modus vor:

"- zunächst zwischen den Betroffenen
- in schwierigen Fällen z.B. durch Einschaltung
  * der Vorgesetzten
  * der Personalabteilung
  * des Betriebsrates oder
  * mit dem Programm "Im Vertrauen gesagt"[1)]

Derartige **Schlichtungsregeln** für Konflikte finden sich insbesondere bei Unternehmen, die Management by Objectives anstreben. Da in den Zielverhandlungsprozessen abweichende Vorstellungen zu erwarten sind, dürften solche Einigungsverfahren dringend erforderlich sein. Ihr Wert und ihre Problematik werden in der Konflikttheorie erörtert. Im übrigen spiegelt sich in den Grundsätzen insgesamt eine ähnlich ambivalente Haltung gegenüber Konflikten wie in der Organisationstheorie. Er wird sowohl positiv als auch negativ angesehen. Gleichwohl bemühen sich mehrere Unternehmen in den Dokumenten, die Konfliktproblematik anzusprechen, und Handhabungsmöglichkeiten aufzuzeigen.[2)]

---

1) Fichtel & Sachs AG (o.J.), S. 4
2) Vgl. zur Konflikttheorie Krüger, W. (1972), Oechsler, W. A. (1979a), Marr, R. und Stitzel, M. (1979) sowie Rosenstiel, L. v. (1980), S. 165 ff

Daneben verbindet man relativ häufig die Appelle an Zusammenarbeit mit der Forderung, ein **gutes Betriebsklima** und ein **vertrauensvolles Verhältnis im Unternehmen zu schaffen.** Obgleich damit ein sehr allgemeiner Anspruch erhoben wird, so läßt sich andererseits feststellen, daß sich Vertrauen und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit kaum durch organisatorische Regelungen verordnen lassen, sondern beides vielmehr von den Mitarbeiter ausgehen muß. Mit den Grundsätzen setzen die Unternehmen an der Person an.[1)]

Unterstützung erfährt diese Position durch sozialpsychologische Forschungsergebnisse. Zand macht in seiner Untersuchung deutlich, daß Vertrauen maßgeblich von den Erwartungshaltungen abhängt. Es entsteht spiralförmig. Akzeptierung und bewußte Steigerung der eigenen Abhängigkeit vom anderen fördern die Vertrauensbildung, wobei dies in einem wechselseitigen Prozeß geschieht.[2)] Andererseits beeinflussen aber auch die strukturellen Bedingungen die Verhaltensweisen der Mitarbeiter, weshalb sie in diesem Zusammenhang nicht übersehen werden dürfen.

Faßt man die einzelnen Punkte zusammen, so offenbart sich ein relativ **hohes Anspruchsniveau gegenüber den Mitarbeitern.** Auch wenn der star-

---

1) Vgl. Dirks, H. (1977), S. 593 ff sowie Britt, A. und Bruderer, A. (1981), S. 23 ff
2) Vgl. Zand, D.E. (1977), S. 61 ff

re Zwangscharakter gegenüber allgemeineren Formulierungen gewichen ist, so fordern die Unternehmen in den Leitsätzen u.a., daß die Mitarbeiter eigenständig Aufgaben übernehmen und ausführen; sie sollen auch kooperativ zusammenarbeiten und auftretende Konflikte sachlich bereinigen. Weiterhin wird erwartet, daß sie sich mit der Organisation und ihrer Tätigkeit identifizieren und am Aufbau eines positiven Betriebsklimas mitwirken.

Selbst unter Berücksichtigung der Leitbildfunktion derartiger Grundsätze dürften diese umfassenden Forderungen ein nicht unerhebliches Risiko in sich bergen. Denn je größer die Distanz zum realen Betriebsgeschehen, umso weniger glaubwürdig erscheinen sie. Stehen die offiziellen Regeln und die Organisationskultur den fixierten Verhaltensweisen diametral entgegen, dann dürfte den Leitsätzen allein wenig Erfolg beschieden sein. In einer Organisation mit ausgeprägtem Konkurrenzdenken, in der Mitarbeiter eher gegeneinander arbeiten als miteinander, und in der ausschließlich nach kurzfristigen ökonomischen Maßstäben beurteilt bzw. befördert wird, lassen sich kooperatives Verhalten, Vertrauen und Zusammenarbeit kaum durch die schriftliche Fixierung der Führungsgrundsätze erreichen. Allenfalls erscheint die Problemsensibilisierung möglich. Ergänzende Aktivitäten sind notwendig.[1)]

---

1) Vgl. Knebel, H. (1979), S. 276 ff

3.212 Kundenbezogene Grundsätze

Die **Kunden** sind eine weitere wichtige Bezugsgruppe in den Unternehmensgrundsätzen. In beinahe 3/4 der Unternehmensgrundsätze äußern sich die Firmen zu ihrem Verhältnis ihnen gegenüber. In den unternehmenspolitischen Leitsätzen schweizerischer Unternehmen fand man ähnlich hohe Raten.[1)]

Eine ausgeprägte Kundenorientierung findet sich z.B. in den Leitmaximen von Johnson Fixture:

> "The corporation shall maintain a high standard of customer and product service ... In terms of styling, our objective is to be the leader in the introduction of new designs that have proven value in terms of customer needs and wants within a high level of good taste." 2)

Auskunft hinsichtlich der überdurchschnittlich vorkommenden kundenbezogenen Leitsätze gibt Tab. 3.7. In ihr sind neben den absoluten auch die relativen Häufigkeiten, und zwar einmal bezogen auf die 23 Unternehmen mit kundenorientierten Grundsätzen und zum anderen auf die gesamten 31 Organisationen, dargestellt. Die Aussagen konkretisieren das angestrebte Verhältnis zu Kunden. Während die "**Zufriedenheit der Kunden sicherstellen**" und die "**Schaffung eines gegenseitigen Ver-**

---

1) Vgl. Bartenstein, R. (1978), S. 322 sowie Hunziker, R. (1980), S. 168 f

2) Johnson Fixture (o.J.), S. 1

trauensverhältnisses" sehr allgemein gehalten sind, werden in den beiden anderen Leitsätzen Prioritäten für die eigenen Unternehmenspotentiale und Verhaltensweisen gesetzt.

Grundsätze gegenüber Kunden	Anzahl der Unternehmen		
	absolut: n=23	relativ: 100%=23	relativ: 100%=31
Qualitativ hochwertige Produkte bereitstellen	21	91%	68%
Zufriedenheit der Kunden sicherstellen	12	52%	39%
Hochwertigen Service und eingehende Beratung	11	48%	35%
Schaffung eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses und Verwirklichung loyaler Partnerschaft	9	39%	29%

Tab. 3.7: Kundenbezogene Unternehmensgrundsätze

Eindeutig an oberster Stelle der kundenbezogenen Leitsätze steht die Absicht, **qualitativ hochwertige Produkte** herzustellen. In 68 % der Grundsatzdokumente findet sich ein entsprechender Hinweis. Produktqualität scheint daher ein unternehmensübergreifender Leitsatz zu sein, wobei sich zwei Interpretationen unmittelbar dafür anbieten. Auf der einen Seite fördern qualitativ hochwertige Leistungen das Ansehen. Das Herausstellen des eigenen Qualitätsstrebens läßt die Unternehmung in einem positiven Licht erscheinen. Diese Tendenz be-

stätigt sich in der Absicht, partnerschaftlich gegenüber den Kunden aufzutreten. Auf der anderen Seite ist Produktqualität eine der sogenannten Schlüsselvariablen für die Geschäftspolitik, die entsprechend empirischer Untersuchungen nachhaltig den Unternehmenserfolge beeinflußt. In der PIMS-Studie beispielsweise gehört sie zu den wichtigsten Einflußgrößen, die den ROI erklären.[1)]

Die Aussagen zu Kunden werden verschiedentlich noch mit weiteren unternehmenspolitischen Festlegungen verknüpft. An den qualitativen Standards muß sich beispielsweise die Produktion orientieren, und die Qualitätskontrolle achtet auf die Einhaltung der Normen. Mit Hilfe gezielter Forschung und Entwicklung will man die Produkte verbessern usw. Umgekehrt beziehen sich auch Grundsätze gegenüber Unternehmenspotentialen und Verhaltensweisen auf die Kunden. Die Leitsätze zu Werbung, Public Relation, Absatzmethodik und Preisgestaltung sind typische Beispiele. Indirekt spiegeln sich kundenbezogene Leitvorstellungen auch in den Aussagen zu Tätigkeitsbereich und Marktstellung, durch die letztlich Kundengruppen und -schichten fixiert werden.[2)]

---

1) Vgl. z.B. Schoeffler, S., Buzzell, R. B. und Heany, D. F. (1974), S. 140 ff, Strategic Planning Institute (1977), S. 16 ff sowie Neubauer, F. F. (1979b), S. 152 f

2) Vgl. S. 67 ff dieser Arbeit

Die Relevanz der Kunden läßt auf eine Marketingphilosophie rückschließen, die die Unternehmen pflegen bzw. zukünftig stärker anstreben. Sie wird in einigen Fällen besonders deutlich, wenn sich Unternehmen dazu explizit bekennen oder den Bedürfnissen und Wünschen der Abnehmer großes Gewicht für die Unternehmenspolitik beimessen wollen. Wagner macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, daß in den unternehmenspolitischen Grundsätzen nicht nur auf gegenwärtige Bedürfnisse einzugehen ist, sondern daß erfolgreiche Firmen immer auch die zukünftige Entwicklung mitbedenken und passende Produkte für die zu erwartenden Kundenbedürfnisse bereitstellen.[1)]

3.213 Lieferanten

Im Gegensatz zu kundenbezogenen Grundsätzen lassen sich **lieferantenbezogene Aussagen** weit weniger in den Unternehmensgrundsätzen feststellen. Nur 11 Unternehmen erwähnen sie in ihren Dokumenten. Mit wachsenden Rohstoffproblemen allgemein und steigenden Energiepreisen im besonderen mag sich möglicherweise zukünftig eine Änderung anbahnen. Die Prognose des Arbeitskreises für Beschaffung, Vorratshaltung und Verkehrswirtschaft der Schmalenbach-Gesellschaft deutet zumindest darauf hin. Schenkt man ihr Glauben, so erhöht sich zukünftig die Bedeutung der Lieferanten in der Unternehmenspolitik maßgeblich.[2)]

---

1) Vgl. Wagner, H. R. H. (1977), S. 524
2) Vgl. Welters, K. und Winand, U. (1980), S. 585 ff

Die aktuell identifizierbaren Äußerungen in den Grundsätzen lassen den Willen zu einer **fairen und dauerhaften Zusammenarbeit** erkennen. In diesem Sinne äußern sich die meisten Unternehmen. Des weiteren sind einige Unternehmen bestrebt, **nicht** zu große **Abhängigkeiten** entstehen zu lassen. Dadurch erhöht sich ihre Flexibilität, denn der Lieferant kann eher gewechselt werden. Eine große Dominanz würde zusätzliche Verpflichtungen mit sich bringen. Ebenso reduziert die Beschaffung bei mehreren Lieferanten die Abhängigkeit von einem Zulieferer. Weitere lieferantenbezogene Grundsätze betreffen die **Zuverlässigkeit der Belieferung** und die **Qualität der zu beschaffenden Waren.**

Zusammenfassend läßt sich für die lieferantenbezogenen Leitsätze festhalten, daß zwar durchaus verantwortungsbewußtes Verhalten gegenüber dieser Gruppe postuliert wird, aber die eigenen Interessen der Unternehmen nicht zurückstehen. Versorgungssicherheit und Handlungsspielraum sind zwei bedeutende aufgeführte Gesichtspunkte. Im Vergleich zu anderen Adressaten spielen die Lieferanten aber eher eine untergeordnete Rolle in den Dokumenten. Ähnliche Schlußfolgerungen ziehen auch Bartenstein und Hunziker.[1)]

---

1) Vgl. Bartenstein, R. (1978), S. 322 sowie Hunziker, R. (1980), S. 169

3.214 Eigentümer, Aktionäre und Gläubiger

In den uns zur Verfügung stehenden Unternehmensgrundsätzen bilden die **Eigentümer** und **Aktionäre** eine wichtige Bezugsgruppe für das Unternehmen, wenn man die Häufigkeit der Nennung als Maßstab zugrundelegt. Aussagen gegenüber den Eigentümern finden sich in 22 der 31 Dokumente. Dagegen werden **Gläubiger** kaum angesprochen.

Die detaillierte Inhaltsanalyse der Grundsätze gegenüber Aktionären zeigt, daß die Unternehmen ihren Eigentumern eine **angemessene Verzinsung des Kapitaleinsatzes** versprechen. Die Erwirtschaftung und die Ausschüttung von Gewinnen sollen die Ansprüche der dadurch am Erfolg der Unternehmen beteiligten Aktionäre befriedigen. Insgesamt äußern sich 16 Organisationen in diesem Sinn. Die Erhaltung und die Vergrößerung des Vermögens rangieren erst mit einigem Abstand an zweiter Position. Daneben weist man auf den **Einfluß durch das Stimmrecht** hin. Ein Beispiel hierfür ist der folgende Grundsatz der Hoechst AG:

> "Die Aktionäre stellen Hoechst risikobereit Kapital zur Verfügung. Sie ermöglichen damit die Erfüllung der unternehmerischen Aufgaben. Sie können dafür eine angemessene Dividende aus dem erwirtschafteten Gewinn erwarten. Mit ihrem Stimmrecht nehmen sie Einfluß auf das Unternehmen; dies gilt insbesondere im Zusammenhang mit der Wahl des Aufsichtsrates, der die Geschäftsführung zu überwachen hat." 1)

---

1) Hoechst AG (1978), S. 4 f

Generell sind eigentümerbezogene Grundsätze in den Dokumenten von Publikumsaktiengesellschaften tendenziell allgemeiner gehalten als in den unternehmenspolitischen Leitsätzen anderer Firmen. Hier scheint die Auffassung zugrunde zu zuliegen, daß die Mehrzahl der (Klein-) Aktionäre hauptsächlich an dem finanziellen Nutzen interessiert ist und ihr Engagement als Geldanlage betrachtet. Auf diese Haltung wiesen Berle und Means bereits in ihrer Studie im Jahr 1932 hin. Danach verhalten sich Kleinaktionäre aufgrund ihrer begrenzten Einflußchancen eher als Investoren, denen an der Mitsprache bei der Unternehmenspolitik wenig gelegen ist.[1] Wenn diese Hypothese auch heute noch zutrifft, dann dürften Hinweise in den Leitsätzen auf entsprechende formale Mitwirkungsmöglichkeiten wenig daran ändern.

Spezifischere Aussagen zu den Eigentümereinflüssen auf die Geschäftspolitik finden sich in den Unternehmensgrundsätzen kleinerer Firmen und in solchen von Familiengesellschaften. In einem Dokument wird z.B. die Möglichkeit zur Kapital- und Gewinnentnahme beschränkt. Die Gesellschafter verpflichten sich, langfristig das Kapital im Betrieb zu lassen. Persönlich haftende Gesellschafter werden in die Unternehmensleitung nur bei fachlicher und persönlicher Eignung berufen.[2] Ein mittelständischer Verlag führt seine Gesellschafter namentlich auf sowie ihre Beteiligungen und ihre Einflußmöglichkeiten auf die

---

1) Vgl. Berle, A. A. und Means, G. C. (1967) sowie Votaw, D. (1967), S. 97

2) Vgl. Vorwerk & Co. (Hrsg., 1979), S. 7

Unternehmenspolitik.[1)]

Indirekte Aussagen zum Verhältnis gegenüber den Kapitalgebern findet man in den Grundsätzen zu den Unternehmenszielen. Die Erwirtschaftung von ausreichenden Gewinnen und die Erhaltung der eigenen Unabhängigkeit wird dort postuliert. Unterstellt man, daß die Eigentümer an der Rentabilität ihres Unternehmens interessiert sind, da dadurch Gewinne ausgeschüttet werden können, zumindest aber der Substanzwert ihrer Anlage steigt, dann erhält die Eigentümerposition von dieser Seite Unterstützung.

Abgesehen von diesen zusätzlichen Gesichtspunkten und den weitergehenden Festlegungen bei Familiengesellschaften fällt doch in einer Reihe von Dokumenten auf, daß die Eigentümer als eine Adressatengruppe gleichrangig neben den anderen Bezugsgruppen stehen. Dies kann man als Indiz für das Unabhängigkeitsstreben des Top Managements werten. Albach vertritt sogar aufgrund eines analogen Ergebnisses in der Analyse von 36 Grundsatzdokumenten die These, daß der Verselbständigungsprozeß der Unternehmensleitung weitgehend abgeschlossen ist. Die Unternehmen haben sich von ihren Anteilseignern gelöst.[2)] Demgegenüber gibt Bartenstein zu bedenken, daß zwischen Eigentümern und Unternehmensleitung gesetzliche und unternehmensvertragliche Regelungen bestehen, die eine ausführliche Erläuterung dieser Beziehung

---

1) Vgl. Rombach & Co. (1981), S. 17
2) Vgl. Albach, H. (1976), S. 747

erübrigen.[1] Eine dritte Interpretation wäre aber außerdem noch möglich. Unterstellt man einerseits eine zielgruppenorientierte Gestaltung der Dokumente und andererseits, daß die Eigentümer nicht die primären Empfänger der Leitsätze sind, dann wären die vergleichsweise kurzen Stellungnahmen ebenfalls einleuchtend. Die eigene empirische Analyse der Grundsätzediffusion unterstützt diese Schlußfolgerung.[2]

3.215 Konkurrenz und Verbände

Neun Unternehmen haben Grundsätze zu Konkurrenz formuliert. Dominierend ist dabei das Bekenntnis zu einem **fairen, leistungsorientierten Wettbewerb.** Geltende Gesetze sollen streng beachtet werden und der Wettbewerb wird als tragendes Element der Marktwirtschaft anerkannt.

Fairness selbst ist als Verhaltensmaxime ein vager Begriff, der der Präzisierung bedarf. Einige Unternehmen haben deshalb detailliertere Anweisungen erlassen, die das Verhältnis zu Konkurrenten verdeutlichen. Sie finden sich teilweise unmittelbar im Anschluß an die Leitsätze. Die Richtlinien konkretisieren nicht nur die Leitsätze; ein Verstoß gegen die Bestimmungen wird mit Sanktionen geahndet, die

---

1) Vgl. Bartenstein, R. (1978), S. 320
2) Vgl. S. 321 ff dieser Arbeit

bis zur Entlassung reichen. Die notwendige Aufmerksamkeit für diese Grundsätze sichert ein Mineralölunternehmen bei seinen Führungskräften dadurch, daß jede Führungskraft jährlich einmal eine entsprechende Erklärung unterschreiben muß.[1)]

Man mag zwar die Tatsache für bemerkenswert halten, daß überhaupt Grundsätze gegenüber Konkurrenten festgelegt werden, aber bei der genaueren Analyse kann man erkennen, daß derartige Aussagen ausnahmslos von großen Unternehmen stammen. Sie besitzen am ehesten die Möglichkeiten, den Wettbewerb auszuschalten oder in ihrem Sinn zu beeinflussen. Ihre finanziellen Ressourcen und ihre starke Stellung in den angestammten Märkten geben ihnen den erforderlichen Rückhalt. Nicht zuletzt deshalb stehen sie im Blickfeld der öffentlichkeit. Das Vorbild der jahrelangen Anti-Trust-Klagen gegen amerikanische Konzerne einerseits und die fortwährende Kritik der Marktmacht großer Unternehmen andererseits förderten sicherlich die Formulierung der Selbstbeschränkungsvorschriften. Die öffentlichkeit ist in der Unternehmenspolitik dieser Organisationen eine ausschlaggebende Komponente für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit.

---

1) Vgl. auch Daniel, O. (1976), S. 46; ein Beispiel für eine derartige Richtlinie findet sich bei Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 86

Ein ganz anderes Verhältnis zur Konkurrenz findet man in einem Grundsatzdokument eines Luft- und Raumfahrtunternehmens. Hier spielt der **Kooperationsgedanke** eine große Rolle. Bedingt durch die technologischen Verhältnisse, erachtet das Unternehmen die Zusammenarbeit für unabdingbar, um den technologischen Fortschritt zu fördern.

> "Die Weiterentwicklung...(der Luft- und Raumfahrt-)technologien und ihre sinnvolle Anwendung in unseren Produkten setzt ein partnerschaftliches Verhältnis in abgestufter Kooperation mit anderen Industrieunternehmen voraus." 1)

Den **Verbänden** wird in den Unternehmensgrundsätzen im allgemeinen kaum Beachtung geschenkt. Die wenigen Äußerungen beziehen sich auf die Bereitschaft zur Unterstützung bzw. Mitarbeit in den wichtigsten Wirtschaftsverbänden. Das Verhältnis gegenüber Konsumentenverbänden und Umweltschutzorganisationen bleibt i.d.R. offen. Eine Ausnahme ist die Charta der Mövenpick AG, die beide erwähnt:

> "Die Berufsverbände der Arbeitgeber, Arbeitnehmer, die Konsumentenverbände und Umweltschutzorganisationen erfüllen eine wichtige Aufgabe im öffentlichen Leben. Wir streben ein gutes Einvernehmen mit ihnen an." 2)

Keinerlei Stellungnahmen finden sich in den Grundsatzdokumenten zu den in der Lehre gesellschaftlich verantwortungsbewußter Unternehmensführung kontrovers diskutierten "public directors", die als Ver-

---

1) Vgl. Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (1978), S. 3
2) Mövenpick AG (1981), S. 37

treter externer Gruppen an unternehmenspolitischen Entscheidungen mitwirken sollen. Das Fehlen diesbezüglicher Aussagen scheint die These zu unterstützen, daß die Grundsätze als Alternative begriffen werden, um externe Eingriffe in den unternehmenspolitischen Entscheidungsprozeß zu verhindern.[1)]

3.216 Gesellschaft und öffentlichkeit

Unternehmen sind Teil der Gesellschaft. Seit geraumer Zeit wird behauptet, daß sich die gesellschaftlichen Bedingungen tiefgreifend verändert haben und deshalb die Rolle der Unternehmen neu zu definieren sei. Vertreter gesellschaftlich verantwortungsbewußter Unternehmenspolitik fordern eine aktive, gesellschaftsorientierte Unternehmensführung. Sie solle sich für gesellschaftliche Belange engagieren. In Unternehmensgrundsätzen nehmen die Firmen zu ihrem Verhältnis gegenüber der Gesellschaft Stellung.

In 19 Dokumenten und damit in mehr als 60 % der uns zur Verfügung stehenden Unternehmensgrundsätzen wird auf Beziehung zu dieser Adressatengruppe eingegangen. Obwohl damit im ersten Moment dem Verhaltnis Unternehmen - Gesellschaft überproportionale Bedeutung zuzukommen

---

1) Vgl. z.B. Adizes, J. und Weston, J. F. (1973), S. 112 ff, Böhm, H. (1977), S. 275 sowie Weitzig, J. K. (1979), S. 36 ff

scheint, muß man feststellen, daß die Aussagen größtenteils relativ unverbindlich wirken. Oftmals handelt es sich nur um sehr kurze Statements. Einige der häufiger niedergelegten Aussagen sind in Tab. 3.8 zusammengestellt:

Grundsätze gegenüber Gesellschaft, Öffentlichkeit und Umwelt	Anzahl der Unternehmen		
	absolut:	relativ: 100%=19	relativ: 100%=31
Loyale Zusammenarbeit mit staatlichen, kommunalen,kulturellen Institutionen	10	53%	32%
Unterstützung des öffentlichen Engagements der Mitarbeiter	10	53%	32%
Eintreten für gesellschaftliche und wirtschaftliche Ordnung	9	47%	29%
Achtung der Grenzen und Verordnungen	9	47%	29%
Vertrauen und positives Bild in der Öffentlichkeit gewinnen	8	42%	26%
Bekenntnis zum Umweltschutz	12	63%	39%
Aktive Beteiligung in der Umweltschutzdiskussion und Mitwirkung an Normfixierungen	6	32%	19%
Anerkennung landesspezifischer Traditionen	5	26%	16%
Bekenntnis zu energie- und rohstoffsparendem Verhalten	3	16%	10%

Tab.3.8: Aussagen gegenüber Gesellschaft, öffentlichkeit und Umwelt in den Unternehmensgrundsätzen

Die Unternehmen bekennen sich zum **Staat** und der **gegenwärtigen Wirtschaftsordnung**. Die **Einhaltung nationaler Gesetze und Verordnungen** sowie die **Anerkennung landesspezifischer Gebräuche und Sitten** betonen insbesondere multinational tätige Organisationen. Diese Unternehmen legen auch Wert darauf, daß sie Mitarbeiter aus dem jeweiligen Gastland einstellen, um die kulturelle Tradition zu berücksichtigen und einen Beitrag für die wirtschaftliche Entwicklung des betreffenden Staates zu leisten. Sie dürften damit auch den Forderungen der Gastländer entsprechen.[1)]

Daneben weisen einige Unternehmen darauf hin, daß sie das **gesellschaftspolitische Engagement ihrer Mitarbeiter** unterstützen. Sie räumen ihren Mitarbeitern ein, sich bei Übernahme eines politischen Mandats im Parlament freistellen zu lassen. Auch wird ein **Bekenntnis zum Umweltschutz** von mehreren von Unternehmen abgelegt. Manche Organisationen wollen sich aktiv an der Normentwicklung engagieren. Zwar können sie sicherlich ihre Fachkompetenz einbringen, aber einiges spricht auch dafür, daß sie dadurch ihre Interessen besser vertreten können als mit einer ablehnenden Haltung. Gleichsam im Gegenzug zum politischen und öffentlichen Engagement verlangen einige Unternehmen vom Staat geordnete Rahmenbedingungen für die wirtschaftlichen Aktivitäten.

---

1) Vgl. Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 56

Vergleicht man die zentralen Aussagen zu öffentlichkeit und Gesellschaft, so fällt unmittelbar auf, daß es sich zum Teil um relativ selbstverständliche Dinge handelt. Hierunter fällt auch die Verpflichtung, sich an die geltenden Gesetze zu halten. Wohl deuten die Bekenntnisse, das Unternehmen als Teil der Gesellschaft zu sehen, einen Bewußtseinswandel in den Unternehmen an, wenn man eine traditionsgemäß eher undifferenzierte diesbezügliche Einstellung annimmt, aber die Aussagen bleiben an und für sich allgemein.

Darüber hinausgehende Verpflichtungen beziehen sich auf die **Zusammenarbeit mit staatlichen Institutionen.** Einige wenige Unternehmen setzen sich die Unterstützung der Standortgemeinde und die Mitwirkung bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme als Grundsatz.

Immerhin betonen auch zwölf Unternehmen, daß sie **Umweltschutzgesichtspunkte in der Produktgestaltung, der Fertigung und der Forschung berücksichtigen wollen.** Das Beispiel eines Mineralölkonzerns verdeutlicht eine derartige Verbindung:

> "Umweltbedingungen und -erfordernisse gehen als zusätzliche Faktoren in die Investitionsentscheidungen ein. In der langfristigen Planung von Anlagen und Verfahren werden auch voraussehbare, berechtigte Forderungen des Umweltschutzes in angemessener Form berücksichtigt." 1)

---

1) Deutsche Shell AG (1977), S. 9

Werden die Umweltschutzüberlegungen nicht nur allgemein vom Unternehmen anerkannt, sondern fließen sie in die Grundsätze zu Unternehmenspotentialen und Verhaltensweisen ein, so spricht zumindest bei diesen Organisationen einiges dafür, daß sie die Idee des offensiven unternehmenspolitischen Konzeptes zur Bewältigung der Umweltschutzproblematik vor Augen haben. Dieses Konzept arbeitete Ralf-Bodo Schmidt in einem grundlegenden Aufsatz aus.[1)]

3.217 Aussagen zum Verhältnis der Adressaten untereinander

Nachdem die gegenüber den einzelnen Adressaten getroffenen Aussagen isoliert dargestellt wurden, soll nunmehr das Verhältnis der Bezugsgruppen untereinander beleuchtet werden. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob für eine oder mehrere Gruppen gewisse Prioritäten erkennbar sind. Zur Analyse dieses Problems kann man unmittelbar in den Dokumenten nach entsprechenden Entscheidungsregeln fahnden. Ersatzkriterien lassen sich zur Beantwortung ergänzend heranziehen.

(1) Geht man davon aus, daß Unternehmensgrundsätze Orientierungshilfe für Entscheidungen leisten sollen, so müßten sie gerade in kritischen Situationen richtungsweisende Funktion übernehmen. Werden in der Entscheidung die Interessen mehrerer Bezugsgruppen berührt, helfen

---

1) Vgl. Schmidt, R.-B. (1974), S. 125 ff

Prioritätskriterien bei der Entschlußfindung. Daher könnte man erwarten, daß in den Unternehmensgrundsätzen Rangordnungen festgelegt werden, die das Verhältnis der Adressaten untereinander regeln.

Eindeutige Prioritätenregeln, die Schwerpunke zwischen den Adressaten setzen, sind in den vorliegenden Dokumenten selten erkennbar. In acht Grundsatzerklärungen wird der **Ausgleichsgedanke divergierender Ansprüche** durch das Unternehmen hervorgehoben. Ein Chemiekonzern setzt sich beispielsweise zum Ziel, "... die Zusammenarbeit im Unternehmen auf einen Ausgleich zwischen den Interessen von Anteilseignern, Kunden, Mitarbeitern, Staat und Gesellschaft auszurichten."[1] Andere Firmen versprechen Kapitalgebern und Mitarbeitern die angemessene Teilnahme am Unternehmenserfolg und Lieferanten sowie Gesellschaft die faire Berücksichtigung ihrer Ansprüche.

In diesen Formulierungen lassen sich unschwer Teile des Stakeholder-Modells erkennen. Die Führungskräfte sollen die Interessen verschiedener Anspruchsträger wahrnehmen und im Falle des Konfliktes zum Ausgleich bringen.

In den restlichen Dokumenten und damit in der Mehrzahl der Unterlagen fehlt jegliche Aussage zum Verhältnis der Adressaten untereinander. Berücksichtigt man aber, daß auch die Ausgleichsregel wenig Hilfe bei

---

1) Bayer AG (1979), S. 3

der konkreten Bestimmung der relevanten Interessen leistet, so laßt sich festhalten, daß die Unternehmensgrundsätze das Verhältnis zwischen den Bezugsgruppen weitgehend offenlassen. Die Prioritätenfestlegung wird dem Entscheidenden überlassen. Er kann entsprechend der Situation und seinen Erwartungen bzw. Interessen die Gewichte bestimmen.

(2) Gibt man sich nicht mit dem Fehlen von Gewichtungskriterien zufrieden und sucht nach möglichen Ersatzmaßstäben, die eine gewisse Aussage über die Bedeutung der einzelnen Adressaten in den Dokumenten zulassen, so kann man auf den Umfang der jeder Bezugsgruppe gewidmeten Passagen zurückgreifen. Dieser Maßstab ist zwar sicherlich nur sehr begrenzt aussagefähig, doch er gibt zumindest erste Hinweise. Bereits ein grober Vergleich zeigt, daß den Grundsätzen gegenüber Mitarbeitern der meiste Raum eingeräumt ist. An zweiter Stelle folgen die kundenbezogenen Vorstellungen, und erst hieran schließen sich Aussagen gegenüber der Gesellschaft an. Den restlichen Adressaten widmen die Unternehmen im überwiegenden Maße nur relativ kurz gehaltene Passagen.

Diese Analyse unterstützt die Erkenntnisse aus der Häufigkeitsauswertung der einzelnen Adressatengruppen. In den Dokumenten werden Mitarbeiter nicht nur regelmäßig angesprochen, sondern ihnen werden im Vergleich zu den anderen Bezugsgruppen auch die umfangreichsten Passagen gewidmet. Sie erscheinen also als besonders bedeutsame Re-

ferenzgruppe in den Grundsätzen. Erst mit einigem Abstand folgen die anderen Adressaten.

Neben den adressatenspezifischen Aussagen erwarten wir in den Unternehmensgrundsätzen Festlegungen, die die Geschäftspolitik allgemein betreffen, sich aber nicht unmittelbar an eine Bezugsgruppe richten. Diese Grundsätze haben Auswirkungen auf mehrere Anspruchsträger gleichzeitig. Wir wollen uns nun diesen Inhalten zuwenden.

3.22 Allgemein geschäftspolitische Inhalte von Unternehmensgrundsätzen

Entsprechend dem theoretisch abgeleiteten Kategorienschema lassen sich bei den allgemein geschäftspolitischen Inhalten drei Gruppen unterscheiden: Zwecksetzung und Tätigkeitsbereich, Unternehmenspotentiale und -verhaltensweisen sowie Ziele der Unternehmen.

In Tab. 3.9 sind die Häufigkeiten der Aussagen gegenüber diesen drei Gruppen zusammengestellt. Die Zahlen verdeutlichen, daß sich Grundsätze zu allen Bereichen in den Dokumenten identifizieren lassen.

Allgemein geschäftspolitische Aussagen	Anzahl der Unternehmen	
	absolut: n=31	relativ: 100%=31
Zwecksetzung und Tätigkeitsbereich	26	84%
Potentiale und Veraltensweisen des Unternehmers[1)]	29	94%
Formalziele eines Unternehmers	30	97%

Tab. 3.9: Allgemein geschäftspolitische Inhalte der Unternehmensgrundsätze

3.221 Zwecksetzung und Tätigkeitsbereich

(1) Der **Zweck einer Unternehmung** beschreibt deren Funktion in Wirtschaft und Gesellschaft. In Unternehmensgrundsätzen formulieren die Unternehmen ihre Vorstellung über ihre Aufgabe im größeren sozialen Umfeld. In der Theorie kontrovers diskutiert, geben die Grundsatzdokumente Aufschluß über das tatsächliche und/oder gewünschte Eigenverständnis der Unternehmen.

Die sehr heterogenen Aussagen in den Grundsätzen lassen einen gewissen Wandel erkennen. Ausgehend von der früheren Einstellung, daß sich Unternehmen nahezu ausschließlich als Produzenten von Waren und

---

1) Die zu dieser Gruppe gehörenden Zahlenwerte in der Tabelle beziehen sich nur auf die Aussagen zu Absatzbereich, Forschung und Entwicklung, Produktion und Beschaffung sowie Finanz- und Rechnungswesen. Aussagen zu Führungsinstrumenten und Organisation sind auch in den Führungsgrundsätzen auffindbar, die aber bei dieser Auswertung nicht berücksichtigt wurden.

Dienstleistungen interpretieren, scheinen sie heute ihre Rolle umfassender zu sehen. Sie wollen einen **Beitrag für die Gesellschaft** und deren **Fortschritt leisten**, wobei sehr häufig auf die **Erwirtschaftung** von **Ertrag und die Erbringung technischer** Leistungen bezug genommen wird. Einige Unternehmen definieren sich explizit als "multiconstituency organization", während andere sich als Institutionen charakterisieren, die Arbeitsplätze bereitstellen und die sozialen Belange der Mitarbeiter sichern. Auffallend sind die engen Verbindungen zu adressatenspezifischen und zielorientierten Grundsätzen. Die wichtigsten Aussagen sind in Tab. 3.10 zusammengestellt. Die dort angegebenen Prozentwerte beziehen sich auf diejenigen 26 Unternehmen, die Aussagen zu Zwecksetzung und Tätigkeitsbereich in ihren Dokumenten niedergelegt haben.

Aussagen zur Zwecksetzung	Anzahl der Unternehmen		
	absolut: n=26	relativ: 100%=26	relativ: 100%=31
Hersteller von Produkten und Versorgung von Märkten	17	65%	55%
Anerkennung von gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens	14	54%	45%
Beitrag leisten für den volkswirtschaftlichen Fortschritt	6	23%	19%

Tab. 3.10: Aussagen zur Zwecksetzung in den Unternehmensgrundsätzen

Die erweiterte Zwecksetzung dürfte auch mit dem gegenüber Unternehmen gehegten Mißtrauen zusammenhängen. Aufgrund der teilweise massiven

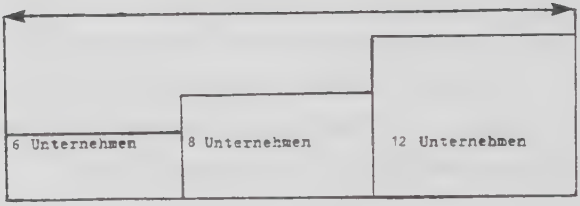
Kritik in der öffentlichkeit sind die Unternehmen verstärkt dazu übergegangen, aktiv ihren Beitrag für die gesellschaftliche Entwicklung darzustellen. Zumindest die von uns analysierten Unternehmen gaben großtenteils die beklagte Zuruckhaltung hinsichtlich der unternehmerischen Argumentationsbereitschaft in diesem Punkt auf.[1)]

(2) Die Zwecksetzung eines Unternehmens laßt sich anhand eines spezifischen **Tätigkeitsfeldes** konkretisieren. Sie wird in eine Aufgabenstellung transformiert, die die Aktivitäten einer Organisation auf gewisse Felder beschränkt. Die Festlegung eines Tatigkeitsbereiches beantwortet die in der unternehmenspolitischen Literatur schon als klassisch zu bezeichnende Frage "what is our business?" Vielfach wird das Problem auch mit "mission" oder "line of business" bezeichnet.[2)]

In insgesamt 26 Grundsatzdokumenten finden sich Aussagen zu den Aktivitätsbereichen der Unternehmen. Die Tätigkeitsgebiete sind allerdings unterschiedlich präzis spezifiziert. Man kann sich ein Kontinuum zwischen relativ pauschalen und präzisen, mehr ins Detail gehenden Festlegungen vorstellen. Trägt man darauf die Aussagen aus den uns zur Verfügung stehenden Dokumenten ein, so lassen sich drei Gruppen unterscheiden.

---

1) Vgl. auch Albach, H. (1976), S. 750 f
2) Vgl. Steiner, G. A. (1969), S. 389 ff sowie Abell, D. F. (1980)



relativ konkret (detaillierte Nennung von Märkten, Produkten und Programmen)

relativ allgemein (pauschale Nennung von Branchen oder zu befriedigenden Bedürfnissen)

Abb. 3.9: Abgrenzung der Tätigkeitsbereiche in den Unternehmensgrundsatzdokumenten

Die **Abgrenzung der Tätigkeitsbereiche** erfolgt nach verschiedenen Kriterien, wobei neben **markt- und produktbezogenen** vor allem **technologische Gesichtspunkte** ausschlaggebend sind. In einigen Fällen werden **geographische Aspekte** und **Kundengruppen** mitberücksichtigt. Die Kriterien werden dabei oftmals kombiniert angewandt. Vergleichsweise häufig finden sich schließlich Aussagen zur **angestrebten Marktstellung**. Der Linde AG dient dieses formale Kriterium für ihre Abgrenzung der Geschäftsgebiete:

> "Das Unternehmen ist nur auf solchen Arbeitsgebieten tätig, auf denen es schon eine starke Marktstellung hat oder diese mit vertretbarem Aufwand erreichen kann." 1)

---

1) Linde AG (1979), S. 2

In einigen Leitsatzdokumenten verlangen die Unternehmen, nicht nur eine starke Marktposition, sondern explizit **Marktführerschaft** anzustreben. Der Marktanteil scheint in diesen Fällen zur wichtigsten Schlüsselgröße für die Geschäftsfeldwahl zu werden. Anschaulich schildert die Consolidated Food Company in ihren "principles" das Ziel, in allen ihren Märkten die Marktführerschaft zu erringen, und nur unter Umständen gibt man sich mit der zweiten Position zufrieden.

> "We want to be number one or, at worst, number two in all the principal products or geographic areas in which we compete. We are convinced that a disproportionate share of rewards goes to the leader, and we want to be that leader ... Where we are not number one or two, and have no realistic prospect of achieving leadership, we will give serious thought to exiting the position." 1)

Ist die geforderte Marktposition nicht erreichbar, dann zieht sich Consolidated Food umgehend aus dem Bereich zurück. In der amerikanischen Firma werden somit recht drastisch die Konsequenzen der Marktpolitik aufgezeigt. Deutsche Unternehmen sind dagegen vorsichtiger in ihren Formulierungen, obwohl die Gewinnung einer starken Marktstellung oftmals ebenso ein expliziter Grundsatz ist.

Die Konzentration auf Märkte, in denen die Unternehmen starke Marktpositionen einnehmen, spricht für den **Marktanteil** als strategische Variable. Hat ein Unternehmen eine starke Position, so dürfte es

---

1) Consolidated Food Corporation (1980), S. 3

einen überdurchschnittlichen Marktanteil besitzen. In diesen Märkten verfügt das Unternehmen über das notwendige Know-how, um erfolgreich zu sein. Die erforderlichen Potentiale und Fähigkeiten bildeten sich abgestimmt auf die Marktverhältnisse heraus. Die starke Marktposition erlaubt die Sammlung von Erfahrungen, die unter der Annahme der Erfahrungskurvengesetzmäßigkeit zu unmittelbaren Kostenvorteilen gegenüber der Konkurrenz führen. Dies gilt im besonderen für angestammte Märkte. Die Marktstellung und Erfahrungsgewinnung hängt eng mit der Bildung von Erfolgspotentialen zusammen.[1)]

In insgesamt 17 Grundsatzdokumenten wird auf die Bedeutung des Marktanteils hingewiesen. Dieses Kriterium für die Wahl der Geschäftsfelder und für die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten deutet auf die Erkenntnisse der allgemeinen Erfolgsfaktoren hin, nach denen relativ eindeutig der Marktanteil eine der entscheidenden strategischen Steuerungsgrößen ist. Das Marktanteilsstreben paßt auch sehr gut in die eher zurückhaltende Diversifikationspolitik, die in den Dokumenten anklingt.

Nur wenige Unternehmen erwähnen die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in völlig neue Felder. Wird überhaupt von **Diversifikation** gesprochen,

---

1) Vgl. zusammenfassend zur Verbindung Erfahrungskurve, Marktstellung und Unternehmenserfolg Neubauer, F. F. (1980), S. 135 ff, Gabele, E. (1981b), S. 45 ff, Bamberger, J. (1981), S. 97 ff sowie White, R. E. und Hamermesh, R. G. (1981), S. 214 ff

dann eher von einer vorsichtigen Ausdehnung der Aktivitäten auf verwandte Bereiche. Bei der Diversifikation will man möglichst große Synergievorteile ausnutzen, d.h. also, daß die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten auch in den neuen Gebieten sinnvoll einsetzbar sein sollen. Als Motive für diese Expansion nennen die Unternehmen vor allem Wachstum, Risikoausgleich, Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit und schließlich auch Gewinnperspektiven.

3.222 Potentiale und Verhaltensweisen der Unternehmen

In den unternehmenspolitischen Leitsätzen heben die Unternehmen spezifische Potentiale und Verhaltensweisen heraus. Sie setzen damit Prioritäten für das Unternehmen und seine Aktivitäten. Die Grundsätze geben Auskunft darüber, wie die gewählte Aufgabenstellung erfüllt werden soll.

Die Grundsätze zu Potentialen und Verhaltensweisen kann man in zwei Gruppen einteilen. Ein Teil der Grundsätze bezieht sich auf die traditionellen Funktionsbereiche eines Unternehmens, also auf Absatz-, Produktions-, Beschaffungs-, Forschungs- und Entwicklungsbereich sowie Finanzwirtschaft und Rechnungswesen. Die zweite Gruppe der Leitsätze betrifft die sogenannten Führungs- und Managementinstrumente. Hierzu gehören auch die Aussagen zur Organisations- und Führungsstruktur. Während Grundsätze der ersten Gruppe fast ausschließlich in den Unternehmensgrundsätzen formuliert werden, findet man zur zweiten

Gruppe auch Festlegungen in Führungsgrundsätzen. Wir wollen deshalb beide Gruppen einzeln besprechen.

(1) Insgesamt 29 Dokumente weisen Unternehmensgrundsätze gegenüber den klassischen Funktionsbereichen einer Organisation auf. Es dominieren die Aussagen zum **Absatzsektor** und zur **Forschung und Entwicklung**. Einerseits wird dadurch die im Zusammenhang mit kundenbezogenen Leitsätzen erkennbare Marketingphilosophie verdeutlicht, und andererseits scheinen die Unternehmen in den Phasen kürzer werdender Produktlebenszyklen der Produktverbesserung und der Neuproduktentwicklung durch eigene Forschung mehr Gewicht beizumessen. Die Tab. 3.11 informiert über die Häufigkeitsverteilung der funktionsbereichsbezogenen Unternehmensgrundsätze:

Funktionsbereichsbezogene Unternehmensgrundsätze	Anzahl der Unternehmen		
	absolut:	relativ: 100%=29	relativ: 100%=31
Absatz	24	83%	77%
Forschung und Entwicklung	16	55%	52%
Beschaffung und Produktion	12	42%	39%
Finanz-und Rechnungswesen	8	28%	26%

Tab. 3.11: Unternehmensgrundsätze gegenüber einzelnen Funktionsbereichen

Im Vordergrund der Grundsätze gegenüber dem **Absatzbereich** steht die **Produktgestaltung**. Die Unternehmen legen in den Dokumenten besonderen Wert auf die **Produktqualität**. Sie soll den Kundenansprüchen genügen und häufig zu einer Differenzierung gegenüber den Konkurrenten führen. Zwei Beispiele verdeutlichen diesen Aspekt.

> "We will continue to grow and prosper just so long as the products we market represent a value demonstrably superior to those offered by our competitors. To the extent we succeed in measuring up this principle, virtually all else is possible.
>
> We are attracted to value-added, branded products, where the opportunities to create a margin of superiority are higher, where the potential to establish brand identity is greater, and where competing on price alone ist less necessary.
>
> Implicit in this commitment to product is an absolute dedication to uncompromising quality. Both our own people and our customers need to know that whenever they buy anything sold by any of our operating companies, that product will always meet their highest expectations."[1)]

In diesem Unternehmen wird die Philosophie des Markenartikelherstellers gepflegt. Aufgrund festgelegter und gleichbleibender Qualitätsstandards will man dem Preiswettbewerb entgehen und Handlungsspielraum gewinnen. Die gewählte Formulierung der Consolidated Food läßt auf eine feste, dahinterstehende Überzeugung schließen, die zudem das erste von insgesamt sieben Geschäftsprinzipien ist.

---

1) Consolidated Food Corporation (1980), S. 1

Qualität als strategischen Aktionsparameter, um eigenständige Marktsegmente mit preispolitischem Spielraum zu erreichen, verfolgt auch Vorwerk. Man spricht von einer Präferenzstrategie. Mit Hilfe gehobener Qualität bei Produkten und Dienstleistungen will man sich so weit wie möglich von den Mitbewerbern abheben. Objektive Funktions- und Nutzenvorteile aus der Perspektive der Anwender dienen als Kriterium. Um die Güte der Produkte zu sichern, definiert sich das Unternehmen genaue Qualitätsstandards. Darüber hinaus ist in den Grundsätzen eine starke Marktorientierung erkennbar: Die Sortimente sollen so straff wie möglich vom Markt her aufgebaut werden, und die Erforschung der Kundenbedürfnisse sowie das Erkennen neuer Bedarfsfelder haben besonderes Gewicht. Systematische absatzwirtschaftliche Planung soll das Marktdenken unterstützen. Auch die Absatzwege und das Serviceangebot sind streng auf die jeweiligen Marktgegebenheiten abzustimmen. Die vertriebsbezogenen Unternehmensgrundsätze von Vorwerk sind in Abb. 3.10 abgedruckt.[1)]

---

1) Vorwerk & Co. (Hrsg., 1979), S. 17 f

Vertrieb

Vorwerk will sich mit seiner Politik am Markt und am Bedarf der Abnehmer orientieren. Deshalb hat die Erforschung der Veränderungen der Bedürfnisse und das Erkennen neuer Bedarfsfelder besonderes Gewicht.

Um das Marktdenken zu verstärken, soll das Planungssystem um einen konzeptionell-absatzwirtschaftlichen Teil ergänzt werden. Darin müssen eine systematische Analyse des Marktes und der eigenen Stärken/Schwächen, klare Ziele und möglichst abgesicherte Maßnahmen- und Ergebnispläne enthalten sein.

Die Absatzpolitik von Vorwerk soll auf der Präferenzstrategie beruhen. Darunter ist zu verstehen, daß die angebotenen Produkte und erbrachten Leistungen sich so weit wie möglich von denen der Mitbewerber unterscheiden. Damit wird die Eigenständigkeit erhöht und ein positiver Preisspielraum erreicht. Die wirksamste Möglichkeit zur Differenzierung sehen wir darin, objektive Funktions- und Nutzenvorteile bei den Produkten zu besitzen.

Eine weitere wichtige Umsetzung der Präferenzstrategie liegt in der gehobenen Qualität der Produkte und Leistungen. Deshalb muß in jeder Tochtergesellschaft ein genauer Qualitätsstandard definiert werden. Zusätzliche Möglichkeiten zur Differenzierung sollen auch im Service für die Kunden geschaffen werden.

Die Sortimente sollen so straff wie vom Markt her möglich aufgebaut werden.

Entsprechend den Gegebenheiten der jeweiligen Markte haben die Vorwerk-Unternehmen unterschiedliche Absatzwege. Im Bereich Elektro bedient sich Vorwerk eines eigenständigen Vertriebsweges, den wir Vorwerk-Vertriebssystem nennen. Inhalt dieses Systems sind die Beratung und der Verkauf in der Wohnung der Kunden.

Bekanntheit und Image von Vorwerk als übergreifende Dachmarke für die Vorwerk-Gruppe sollen gestärkt werden. Das Erscheinungsbild des einzelnen Unternehmens muß in Einklang mit der Dachmarke stehen.

Abb. 3.10: Beispiel von Unternehmensgrundsätzen für den Vertrieb

Forschungsleitlinien

Innovation, Substitution und Verfahrensfortschritte sind die Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens der chemischen Industrie. Die BASF hat durch hohe wissenschaftlich-technische Leistungen in der Vergangenheit auf vielen Gebieten Neuland betreten und dadurch wirtschaftlichen Erfolg errungen. Um die Ertragskraft abzusichern und einen know how-Vorsprung besonders auf ertragsstarken und neuen Gebieten erarbeiten und ausbauen zu können, orientiert sich das Unternehmen in seiner Forschung an folgenden Leitlinien:

- Arbeitsgebiete fördern, die ein hohes Maß an wissenschaftlich-technischem Können voraussetzen
- Weitere zukunftsweisende Arbeitsgebiete erschließen. Unter Einbeziehung aller Forschungs- und Entwicklungskapazitäten der Gruppe und unter Ausnutzung aller Rationalisierungsmöglichkeiten Schwerpunkte bilden. Den relativen Anteil der höher qualifizierten Mitarbeiter vergrößern
- Aufwand an langfristigen Ertragserwartungen orientieren
- Forschungsprojekte, die Kostensenkungen zum Ziel haben, in Anbetracht der niedrigen Wachstumserwartungen besonders fördern, z.B. zur Rohstoff- und Energieeinsparung, zur Verwertung von Nebenprodukten und zur Verfahrensverbesserung
- Forschungsstandorte auch unter Kostengesichtspunkten überprüfen
- Den technischen Fortschritt nutzen, um entsprechend den wirtschaftlichen Möglichkeiten Umweltbelastungen weiter zu verringern

Abb. 3.11: Beispiel von Unternehmensgrundsätzen für Forschung und Entwicklung

Kosten abzielen. Mit Hilfe der Forschung ist das Unternehmen des weiteren bestrebt, neue, zukunftsweisende Arbeitsgebiete zu erschließen und entsprechend den wirtschaftlichen Möglichkeiten die Umweltbelastung zu verringern. Für diese Ziele beabsichtigt das Unternehmen auch, den relativen Anteil besser qualifizierter Mitarbeiter zu erhöhen. Unmißverständlich bekennt es sich aber zum Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsdenken auch in der Forschung. Der Forschungsaufwand muß sich immer an Ertragserwartungen orientieren.

Unternehmensgrundsätze gegenüber dem Absatzbereich und der Forschung finden sich vergleichsweise häufig in den Dokumenten. Mit einigem Abstand dazu folgen Leitsätze, die Finanzierung und Rechnungswesen sowie Produktion und Beschaffung ansprechen.

In insgesamt acht Unternehmensgrundsätzen formulieren Unternehmen Grundsätze gegenüber der **Finanzierung** und/oder dem **Rechnungswesen**. In bezug auf das Rechnungswesen legen sie einerseits Prinzipien der Rechnungslegung fest und nehmen andererseits zur Organisation der Abrechnung Stellung. Allerdings beschränken sich diese Aussagen auf wenige Organisationen. Etwas häufiger findet man finanzierungsbezogene Leitsätze. Es werden auch hier u.a. die Zuständigkeiten für finanzpolitische Entscheidungen erläutert, aber man kann ebenso Finanzierungsregeln und finanzpolitische Zielsetzungen erkennen. Ein Beispiel konkreter Finanzgrundsätze, die auch Aussagen zum Rechnungswesen einschließen, ist in Abb. 3.12 dargestellt.

Forschungsleitlinien

Innovation, Substitution und Verfahrensfortschritte sind die Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens der chemischen Industrie. Die BASF hat durch hohe wissenschaftlich-technische Leistungen in der Vergangenheit auf vielen Gebieten Neuland betreten und dadurch wirtschaftlichen Erfolg errungen. Um die Ertragskraft abzusichern und einen know how-Vorsprung besonders auf ertragsstarken und neuen Gebieten erarbeiten und ausbauen zu können, orientiert sich das Unternehmen in seiner Forschung an folgenden Leitlinien:

- Arbeitsgebiete fördern, die ein hohes Maß an wissenschaftlich-technischem Können voraussetzen
- Weitere zukunftsweisende Arbeitsgebiete erschließen. Unter Einbeziehung aller Forschungs- und Entwicklungskapazitäten der Gruppe und unter Ausnutzung aller Rationalisierungsmöglichkeiten Schwerpunkte bilden. Den relativen Anteil der höher qualifizierten Mitarbeiter vergrößern
- Aufwand an langfristigen Ertragserwartungen orientieren
- Forschungsprojekte, die Kostensenkungen zum Ziel haben, in Anbetracht der niedrigen Wachstumserwartungen besonders fördern, z.B. zur Rohstoff- und Energieeinsparung, zur Verwertung von Nebenprodukten und zur Verfahrensverbesserung
- Forschungsstandorte auch unter Kostengesichtspunkten überprüfen
- Den technischen Fortschritt nutzen, um entsprechend den wirtschaftlichen Möglichkeiten Umweltbelastungen weiter zu verringern

Abb. 3.11: Beispiel von Unternehmensgrundsätzen für Forschung und Entwicklung

Kosten abzielen. Mit Hilfe der Forschung ist das Unternehmen des weiteren bestrebt, neue, zukunftsweisende Arbeitsgebiete zu erschließen und entsprechend den wirtschaftlichen Möglichkeiten die Umweltbelastung zu verringern. Für diese Ziele beabsichtigt das Unternehmen auch, den relativen Anteil besser qualifizierter Mitarbeiter zu erhöhen. Unmißverständlich bekennt es sich aber zum Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsdenken auch in der Forschung. Der Forschungsaufwand muß sich immer an Ertragserwartungen orientieren.

Unternehmensgrundsätze gegenüber dem Absatzbereich und der Forschung finden sich vergleichsweise häufig in den Dokumenten. Mit einigem Abstand dazu folgen Leitsätze, die Finanzierung und Rechnungswesen sowie Produktion und Beschaffung ansprechen.

In insgesamt acht Unternehmensgrundsätzen formulieren Unternehmen Grundsätze gegenüber der **Finanzierung** und/oder dem **Rechnungswesen.** In bezug auf das Rechnungswesen legen sie einerseits Prinzipien der Rechnungslegung fest und nehmen andererseits zur Organisation der Abrechnung Stellung. Allerdings beschränken sich diese Aussagen auf wenige Organisationen. Etwas häufiger findet man finanzierungsbezogene Leitsätze. Es werden auch hier u.a. die Zuständigkeiten für finanzpolitische Entscheidungen erläutert, aber man kann ebenso Finanzierungsregeln und finanzpolitische Zielsetzungen erkennen. Ein Beispiel konkreter Finanzgrundsätze, die auch Aussagen zum Rechnungswesen einschließen, ist in Abb. 3.12 dargestellt.

3. Finanzgrundsätze

Ein professionelles Finanz- und Rechnungswesen trägt dazu bei, die langfristigen Unternehmungsziele sicherzustellen. Wichtige Basis hierfür ist eine kontinuierliche Stärkung der finanziellen Substanz der Organisation.

Die Sicherung einer jederzeit ausreichenden Liquidität ist absolute Voraussetzung. Dieses Ziel wird durch eine saubere Abgrenzung der Fristigkeit der Aktiva und eine entsprechende Deckung durch kurz-, mittel- oder langfristige Passiva und eigenen Mitteln erreicht.

Gleiche Bedeutung kommt der Rentabilität zu. Allein dadurch ist es überhaupt möglich, die beiden ersten Punkte langfristig zu erfüllen. Die Rentabilität bedeutet nicht nur eine angemessene Eigenkapitalverzinsung sondern muß auch im Verhältnis zum eingesetzten Gesamtkapital genügend hoch sein, um Zinsendienst und Kapitalrückzahlungen sicherzustellen. Direkte Beiträge des Finanz- und Rechnungswesens zur Rentabilität sind einmal die Minimierung der Finanzierungskosten sowie die eigene Produktivität und die Beschleunigung des Geldumlaufs von der Fakturierung bis zum Inkasso.

Im Rahmen der Gesamtplanung ist durch eine Bilanzstrukturplanung der Bedarf an Finanzierungsmitteln festzustellen und zu planen.

Die Mittelbeschaffung stützt sich vor allem auf die eigenen Mittel sowie die durch reinvestierte Gewinne mögliche Selbstfinanzierung. Die Beschaffung von Fremdmitteln muß so ausgerichtet sein, daß keine Abhängigkeiten entstehen. Die Fremdmittel müssen zu marktkonformen Sätzen beschafft werden.

Der Substanzsicherung kommt in unserem Unternehmen höchste Bedeutung zu. Durch ein straffes, effizientes Kreditwesen müssen Verluste auf Forderungen vermieden werden. Dem Währungsrisiko ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Grundsatz ist, daß in jeder Gesellschaft das Prinzip der Neutralität in Fremdwährung beachtet wird. Die Fristengleichheit der Fälligkeiten ist zu beachten. Schließlich sind Substanzverluste durch inflationäre Entwicklungen zu berücksichtigen. Eine Abschreibungspolitik, die den Wiederbeschaffungswerten Rechnung trägt, ist hier zu verfolgen.

Im Rahmen der mittel- und langfristigen Planung ist jeweils die dispositive Planung vorzunehmen, welche die kurzfristige Bilanzplanung in bezug auf Umlaufvermögen und Anlagevermögen, sowie den Cash-flow festlegt und die dadurch notwendigen Finanzierungsmaßnahmen auslöst.

Aus den erarbeiteten Gewinnen soll neben der Reinvestierung in der Unternehmung eine angemessene Verzinsung der eigenen Mittel erreicht werden und durch eine möglichst ausgeglichene Dividendenpolitik unterstrichen werden.

Eine optimale Organisation des Finanz- und Rechnungswesens schließt neben einer ordnungsgemäßen Buchführung nach handelsrechtlichen, steuerlichen und gruppeninternen Vorschriften, der Befolgung von Richtlinien und Direktiven auch die Erarbeitung effektiver Arbeitsabläufe und Ausführungsbestimmungen ein. Darauf aufbauen muß ein korrektes, zeitgerechtes Berichtswesen, das den Anforderungen jeder hierarchischen Managementstufe entspricht und rasche und sichere Analysen von Abweichungen gegenüber Plänen und Budgets sowie das frühzeitige Erkennen von Problemen und das Ergreifen von Korrekturmaßnahmen ermöglicht.

Abb. 3.12: Beispiel für Unternehmensgrundsätze gegenüber Finanz- und Rechnungswesen 1)

---

1) Kühne und Nagel International AG (1979), S. 3/7 ff

Grundsätze zur **Produktion** heben im wesentlichen auf Kostengesichtspunkte ab. Der Einsatz effizienter Technologien, das Bestreben nach Mechanisierung und Automation, die Großserienfertigung und die optimale Ausnützung vorhandener Kapazitäten u.a. lassen hierauf schließen. Die Zahnradfabrik Friedrichshafen formuliert beispielsweise folgende drei Prinzipien, um eine wirtschaftliche Fertigung sicherzustellen:

"- Anwendung neuer, rationeller Verfahrenstechnologie (Fertigungstechnik, Materialfluß- und Steuerungssysteme)

- Zusammenfassung fertigungstechnisch gleichartiger Teile (Teilzentralisierung)

- Erhaltung der Flexibilität zur Anpassung an sich verändernde Produktionsprogramme" 1)

Die Beschaffung wird explizit kaum in den Unternehmensgrundsätzen erwähnt. Die wenigen Leitsätze zur Materialwirtschaft beziehen sich auf die Sicherung der Fertigung, die Beachtung der Qualitätsstandards im Einkauf und die wirtschaftliche Organisation der Materialdisposition einschließlich der Lagerhaltung. Indirekte Hinweise auf diese Unternehmensfunktion lassen sich darüber hinaus aus den lieferantenbezogenen Grundsätzen gewinnen.[2)]

Die bisher diskutierten Grundsätze zu Unternehmenspotentialen und -verhaltensweisen zeigen wiederum Parallelen zur Konzeption der all-

---

1) Zahnradfabrik Friedrichshafen (o.J.), S. 4 f
2) Vgl. S. 147 dieser Arbeit

gemeinen Erfolgsfaktoren auf, die bisher vor allem im Zusammenhang mit der angestrebten Marktstellung deutlich erkennbar waren. Die Betonung der Produktqualität, die anwendungsorientierte, auf ausgewählte Schwerpunkte konzentrierte Forschungspolitik und die Grundsätze zur Produktion entsprechen den Ergebnissen der PIMS-Studie. Im Zusammenhang mit den zielbezogenen Leitsätzen wird an einem späteren Punkt noch deutlich, daß eine Reihe von Unternehmen beabsichtigt, ihre Expansionsanstrengungen auf wachstumsintensive Märkte auszurichten, womit eine weitere strategische Schlüsselvariable ins Spiel kommt. Der Vergleich zwischen der Konzeption allgemeiner Erfolgsfaktoren und den Unternehmensgrundsätzen offenbart also nicht unerhebliche Gemeinsamkeiten in einer Reihe von Punkten. Allerdings haben die Unternehmen durchaus situationsbedingte Anpassungen vorgenommen, die sich in der Selektion der Variablen und den Erweiterungen manifestieren.

(2) Neben den funktionsbezogenen Leitsätzen sind die Aussagen gegenüber Organisationsstruktur und sogenannten Führungsinstrumenten feste Bestandteile der Dokumente. Unter Führungsinstrumenten verstehen die Unternehmen im wesentlichen **Planungs- und Informationssysteme** sowie verschiedene **personalpolitische Instrumente.** Häufiger erwähnte Führungsinstrumente sind

Unternehmensplanung,

Stellenbeschreibung,

Personalbeurteilung,

Personalentwicklungsplanung,

Personalauswahlverfahren,

Mitarbeiterinformationswesen,

Mitarbeitergespräch und

Vorschlagswesen.

Die Aussagen zu Führungsinstrumenten allgemein stehen in engem Zusammenhang mit mitarbeiterbezogenen Leitsätzen und den dort festgestellten Anreizen und Anforderungen. Sie deuten auf eine entsprechende Gestaltung der formalen Regeln im Unternehmen hin. Allerdings wird meistens nur sehr kurz auf die einzelnen Elemente eingegangen. Dies allein verhindert eine auf den Leitsätzen aufbauende Beurteilung, ob die organisatorischen Bedingungen auf die Grundsätze abgestimmt sind. Darüber hinaus ist letztlich auch die Praxis in den Unternehmen dafür entscheidend.

Herausragend aus den Führungsinstrumenten ist die **Stellenbeschreibung**, von der sich eine relativ große Zahl von Unternehmen viel verspricht (in 31 Dokumenten), obwohl sich gerade ihr gegenüber in den vergangenen Jahren viele skeptische Stimmen erhoben haben. Ihre Beliebtheit dürfte u.a. darin begründet sein, daß sie auch als ein Hilfsmittel für die organisatorische Gestaltung, die Arbeitsbewertung, die Mitarbeiterbeurteilung und die Personalplanung eingesetzt werden kann. Außerdem scheinen sich hier die Erfolge des Harzburger

Modells abzuzeichnen, denn sie nimmt darin bekanntermaßen einen zentralen Platz ein.[1)]

Insgesamt 12 Unternehmen sprechen in den Dokumenten ihr **Planungssystem** an. Man findet sowohl allgemeine Appelle, die planorientiertes Führen und die Mitarbeit der Betroffenen fordern, als auch konkretere Hinweise auf Umfang, Aufbau und Ablauf der Planung. Im Gegensatz dazu schenken die Unternehmen den Berichts- und Kontrollsystemen explizit weit weniger Beachtung. Dies dürfte damit zusammenhängen, daß die Kontrollaspekte bereits in die Planungssysteme integriert sind und deshalb nicht gesondert erwähnt werden.

Der Aufbau und Ablauf des Planungssystems von Rank Xerox Deutschland ist in Abb. 3.13 dargestellt.[2)] Diese Abbildung stammt aus den Führungsgrundsätzen der Firma und wird dort eingehend erläutert. Mehrere Gesichtspunkte lassen sich daran verdeutlichen. Zum einen wird die enge Verzahnung von Management by Objectives mit Planung und Budgetierung erkennbar, denn die Planung erfolgt in einem Aushandlungsprozeß zwischen Unternehmensvertretern, Geschäftsleitung und der Konzernzentrale.

---

1) Vgl. Hill, W., Fehlbaum, R. und Ulrich, P. (1976), S. 538 ff; Schwarz, H. (1977), S. 297 ff sowie Oechsler, W. A. (1982), S. 47 ff

2) Rank Xerox GmbH (1974), S. 7

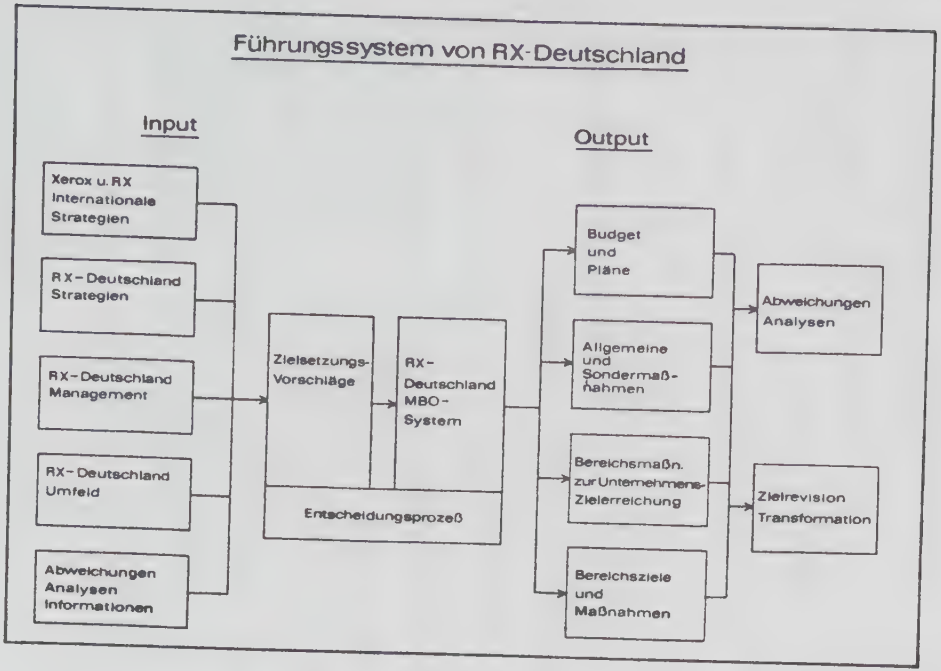


Abb. 3.13: Erläuterungen eines Planungssystems in einem Grundsätzedokument

Vor allem aber ist dies ein anschauliches Beispiel für die Darstellung der unternehmenspolitischen Willensbildung in den Leitsätzen. Zwar begnügen sich die meisten Unternehmen mit weniger ausführlichen Erläuterungen, aber die Informationen über Prozesse und Methoden der Unternehmensführung bilden gleichwohl einen wichtigen Bestandteil vieler Dokumente. In diesen Zusammenhang lassen sich auch die Aussagen zur Organisationsstruktur einordnen, die in etwa der Hälfte der Grundsatzerklärungen niedergelegt sind.

Man kann sie in zwei Gruppen einteilen. Auf der einen Seite finden sich die bekannten **Organisationsprinzipien** wie die Forderung nach klarer, übersichtlicher und flexibler Organisationsstruktur. Daneben wird die eindeutige Abgrenzung der Kompetenzen und die Schaffung kurzer Entscheidugungswege gefordert, um den Überblick über das Unternehmen zu erleichtern und rasche Reaktionen zu ermöglichen. Diesen relativ pauschalen Aussagen stehen in einigen Dokumenten ausführliche Erläuterungen gegenüber, in denen der **organisatorische Aufbau und die Beziehungen zwischen einzelnen Teilbereichen** skizziert werden. In diesen Fällen legen die Unternehmen die Entscheidungungs-, Abstimmungs-, Vorgabe- und Kontrollaktivitäten innerhalb der Organisation fest. Größtenteils wird dabei auf das Stab-Linien Problem eingegangen, aber einige divisionalisierte Unternehmen nehmen auf relativ breitem Raum zu dem Verhältnes Zentral- und Geschäftsbereiche Stellung.

Ein sicherlich extremes Beispiel hierfür gibt die Grundordnung der Siemens AG. Die detaillierte Abgrenzung der Befugnisse zwischen Unternehmens- und Zentralbereichen beanspruchen nahezu 3/4 des gesamten Dokumentes.[1] Dies ist sicherlich als Versuch zu werten, die Spannungen in der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensteilen abzubauen und vor allem die Gefahr der inkonsistenten Geschäftspolitik zu reduzieren, denn beides tritt bekanntermaßen in divisionalisierten Unternehmen in besonderem Maße auf. Ob man aber damit allerdings noch Leitsätze schafft, erscheint fraglich.

Neben den Aussagen zur Primärorganisation finden sich vergleichsweise häufig Stellungnahmen zu **Projektteams, Kollegien, Ausschüssen, task forces** etc. Dies läßt sich als ein Beleg für die praktische Relevanz derartiger Organisationsformen werten, deren Bedeutung mit der Zunahme abteilungsübergreifender Problemstellung noch anwachsen dürfte. Die teamorientierten Organisationsformen bringen aber auch spezifische Probleme der Zusammenarbeit mit sich, die bereits bei mitarbeiterbezogenen Leitsätzen angesprochen wurden.[2]

Beratungsgremien oder **Berater** ausschließlich für die Unternehmensleitung werden nur sehr selten in den Dokumenten erwähnt. In drei Fällen weisen Unternehmen auf Beiräte und Berater hin. In zwei weiteren

---

1) Vgl. Siemens AG (1969)
2) Vgl. S.139 dieser Arbeit

Dokumenten findet man kurze Aussagen zu Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat. Die Zahlen, aber auch der Umfang der Äußerungen sprechen für eine relativ geringe Bedeutung dieser Gruppierungen in den Leitsätzen.

3.223 Ziele der Unternehmen

In den Unternehmensgrundsätzen äußern sich Unternehmen schließlich zu ihren Formalzielen. Die Zielproblematik war in der Betriebswirtschaftslehre lange Zeit ein zentraler Diskussionspunkt. Nicht zuletzt die empirische Zielforschung erschütterte die Alleinherrschaft der Gewinnmaximierungsvorstellung. Gleichwohl gilt Gewinn weiterhin als ein bedeutendes Unternehmensziel.[1)]

In insgesamt 30 Dokumenten finden sich zielbezogene Aussagen. Sie bestätigen weitgehend die bekannten Vorstellungen von Unternehmenszielen. Mehrfach in den Texten aufgeführte Ziele sind in Tab. 3.11 zusammengestellt. Daraus wird unmittelbar die Signifikanz des **Gewinns** erkennbar, zu dem sich fast alle untersuchten Unternehmen bekennen. Weitere relevante Zielkriterien sind **Wirtschaftlichkeit** und **Produktivität**, **Wachstum**, **Selbständigkeit** und **Unabhängigkeit** sowie **Sicherheit** und **Risiko**.

---

1) Vgl. Kupsch, P. (1979), Hauschild, J. (1980a), Sp. 2419 ff und (1980b), S. 1 ff sowie Strebel, H. (1981), S. 457 ff

Zielbezogene Aussagen	Anzahl der Unternehmen		
	absolut: n=30	relativ: 100%=31	relativ: 100%=30
Gewinn und Rentabilität	26	84%	87%
Wirtschaftlichkeit und Produktivität	14	45%	47%
Wachstum	13	42%	43%
Selbständigkeit und Unabhängigkeit	9	29%	30%
Sicherheit und Risiko	8	26%	27%

Tab. 3.12: Zielbezogene Aussagen in den Unternehmensgrundsätzen

In den Zielformulierungen überwiegen qualitative Angaben. Nur in ganz wenigen Fällen quantifizieren die Unternehmen die Ertrags- und Wachstumsvorstellungen. Vielmehr untermauern sie oftmals das Gewinn- und Rentabilitätsstreben verbal. **Gewinn ist nicht Selbstzweck, sondern dient als Mittel zur Erfüllung anderer Ziele.** Gewinn gewährleistet u.a. die Eigenständigkeit des Unternehmens, die Bereitstellung von Wachstumskapital, die Sicherung der Arbeitsplätze und die Erfüllung anderer an das Unternehmen herangetragener Ansprüche. Rentabilität wird als Gradmesser für die ökonomische Leistungsfähigkeit einer Organisation bezeichnet. Zwei Beispiele sollen diese Position veranschaulichen.

> "Zu den Zielen des Unternehmens gehört die Erhaltung seiner Ertragskraft. Umsatz und Gewinn sind nicht Selbstzweck, sondern Maßstäbe für die wirtschaftliche Bedeutung des Unternehmens in der Gesellschaft und die Tüchtigkeit von Führung und Mitarbeitern. Die Ertragskraft ermöglicht es dem Unternehmen, sich weiter zu entwickeln, seine Leistung zu

> verbessern, das eingesetzte Kapital zu verzinsen, Arbeitsplätze zu sichern und seine Verpflichtung gegenüber dem Staat zu erfüllen." 1)

> "Wir bei Dow sehen es als unsere Verpflichtung an, eine langfristige Gewinnmaximierung anzustreben als das wichtigste Mittel dazu, einen entscheidenden Beitrag zu leisten zum Wohlstand unserer Mitarbeiter und Aktionäre, zum Wohlstand unserer Geschäftsfreunde und zur Verbesserung der Lebensqualität in aller Welt." 2)

Im zweiten Beispiel bekennt sich das Unternehmen zur langfristigen Gewinnmaximierung. Dies ist insofern ungewöhnlich, als die meisten Unternehmen die Terminologie des "angemessenen" bzw. "zufriedenstellenden" Gewinnes bevorzugen. Das Ausmaß des angestrebten Ertragszieles nennen nur zwei Unternehmen konkret in Zahlen.

Die Bedeutung des Rentabilitätszieles wird noch unterstrichen, wenn man die in vielen Dokumenten auffindbare Formulierung bedenkt, daß Ertrag die Voraussetzung für die Erfüllung anderer Ziele und Ansprüche ist. Da derartige Formulierungen den theoretischen Vorstellungen des Stakeholder-Konzepts entsprechen, ist ein weiteres Merkmal dieses Modells in den Dokumenten identifiziert.

Zusammenfassend läßt sich bezüglich des Gewinns feststellen, daß er fast durchwegs in den Unternehmensgrundsätzen als bedeutsames Ziel

---

1) Bertelsmann AG (1980), S. 2
2) Dow Chemical Company (1977), S. 20

erscheint. Ausgehend von der Relevanz des Gewinnzieles in den Grundsätzen kann man die in einigen Dokumenten vorfindbaren Bekenntnisse, die Interessen der Bezugsgruppen und vor allem der Gesellschaft angemessen zu berücksichtigen, in die Richtung interpretieren, daß hauptsächlich die externen Ansprüche gefördert werden, die das Rentabilitätsstreben wenig beeinträchtigen oder gar mittel- oder längerfristig höhere Erträge versprechen. Die Reflexion anderer Interessen bedingt ja nicht bereits an sich die Wahrnehmung von Aufgaben, die ausschließlich Aufwendungen verursachen; vielmehr können durchaus positive Ertragsaspekte zumindest auf längere Sicht damit verknüpft sein.[1)]

Ein Subziel für das Gewinnstreben sind Wirtschaftlichkeit und Produktivität. Diese Zielsetzungen werden häufig in Verbindung mit Grundsätzen zu Verhaltensweisen und Potentialen gebracht. Daneben erscheint Wachstum als weitere bedeutende Zielvorstellung in den Unternehmensgrundsätzen.

Soweit die Motive des **Wachstumsstrebens** erkennbar sind, begründen Unternehmen ihre Expansionsbestrebungen mit der Erhaltung bzw. der Verbesserung der Marktstellung. Aber auch die Ertrags- und Risikogesichtspunkte sowie die Möglichkeit der besseren Interessenerfüllung relevanter Bezugsgruppen sind weitere ausschlaggebende Kriterien.

---

1) Vgl. Jacoby, N. H. (1973), S. 185 ff sowie Hunziker, R. (1980), S. 99 ff

Das Wachstum soll vor allem in angestammten und verwandten Tätigkeitsbereichen erreicht werden, wobei hauptsächlich wachstumsstarke Märkte in Frage kommmen. Die Wachstumsrate der Märkte wird dadurch zu einem wichtigen Entscheidungskriterium für die Unternehmenspolitik. Die Möglichkeit, mit Hilfe gezielter Beteiligungen an fremden Organisationen oder gar durch Fusion zu expandieren, ist in den Dokumenten kaum ersichtlich. Dagegen glauben viele Unternehmen, ihre Wachstumsziele durch eigene Innovationsanstrengungen realisieren zu können. Vereinzelt betonen sie eine allgemeine, überdauernde Innovationsbereitschaft. Diese Innovationsmentalität soll nicht nur alle Unternehmensteile und -aktivitäten prägen, sondern Veränderungen in der Umwelt frühzeitig wahrnehmen helfen, so daß man sich auf die geänderten Bedingungen rechtzeitig einstellen und sie zu seinem Vorteil nutzen kann. Ein Beispiel hierfür gibt die Vorwerk-Gruppe, die in ihren Unternehmensgrundsätzen unter anderem formuliert, daß sie sich mit dem Erreichten nicht zufrieden gibt und weiter wachsen will. Hierfür ist ständige Innovation erforderlich:

> "Die Vorwerk-Gruppe hat den Willen, stetig und konsequent zu wachsen ... Die Fähigkeit und die Bereitschaft, Neues zu schaffen und neue Wege zu gehen, soll die langfristige Entwicklung des Unternehmens sichern. Die Innovation muß mehr und mehr ein wesentliches Element unserer Arbeit werden." 1)

---

1) Vorwerk & Co. (Hrsg., 1979), S. 8 f

Neun Unternehmen betonen die Wahrung von **Unabhängkeit** und **Selbständigkeit** als eigenes Unternehmensziel. Zum Teil bringen sie es mit Unternehmenspotentialen und -verhaltensweisen in Verbindung. Beispielsweise will man die Finanzierungspolitik unter Beachtung der damit zusammenhängenden Einflußmöglichkeiten gestalten. Das Bestreben nach Selbstfinanzierung wird gleichfalls als Mittel für die Erhaltung der Unabhängigkeit gesehen.

Risikopolitische Grundsätze konkretisieren sich im Ziel der langfristigen Existenzsicherung. Die Streuung der Aktivitäten in mehrere Bereiche kommt hier ebenso in den Dokumenten vor wie die Vorstellung, möglichst solche Märkte zu bedienen, die unterschiedliche Kunjunkturzyklen aufweisen und sich in ihren konjunkturellen Konsequenzen ausgleichen. Generelle risikopolitische Präferenzregeln, wie sie in Entscheidungsmodellen diskutiert werden, lassen sich in den Dokumenten nicht erkennen.

3.23 Zusammenfassung

Abschließend sollen bedeutende Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung in einigen Punkten zusammengefaßt werden:

1. **Die Unternehmensgrundsätze beinhalten sowohl adressatenspezifische als auch allgemein geschäftspolitische Aussagen.** Damit kann die erste These als weitgehend bestätigt gelten. Zu allen Dimensionen

des entworfenen Kategorienschemas finden sich Grundsätze. Damit haben wir ein Strukturmuster für die Grundsatzdokumente erarbeiten können. Gleichwohl lassen sich aber durchaus unterschiedliche Belegungshäufigkeiten in den einzelnen Kategorien feststellen.

Bei den adressatenspezifischen Grundsätzen dominieren die Mitarbeiter und Manager. Alle Dokumente beziehen sich auf diese Gruppe. Verpflichtungen gegenüber Kapitalgebern, Kunden sowie Gesellschaft und öffentlichkeit rangieren an zweiter Position. Lieferanten- und konkurrenzbezogene Leitsätze lassen sich seltener erkennen. Aussagen hinsichtlich des Tätigkeitsbereiches und der Zwecksetzung sowie gegenüber Potentialen und Verhaltensweisen finden sich dagegen ebenfalls fast durchwegs in den Dokumenten. Gleiches gilt für zielbezogene Grundsätze. In den Grundsätzen gegenüber Unternehmenspotentialen und -verhaltensweisen werden schwerpunktmäßig der Absatzbereich, die Forschung und Entwicklung sowie verschiedenen Führungsinstrumente angesprochen. Zielbezogene Leitsätze wenden sich in überdurchschnittlichem Maße auf Gewinn, Wirtschaftlichkeit sowie Wachstum und Innovation.

2. **Die Unternehmensgrundsätze schwanken in ihrem Konkretisierungsgrad.** Abgesehen von mitarbeiterbezogenen Grundsätzen sind die adressatenspezifischen Aussagen tendenziell allgemeiner gehalten als die allgemein geschäftspolitischen Festlegungen. In den Dokumenten werden teilweise die Tätigkeitsfelder des Unternehmens

detailliert spezifiziert und klare Prioritäten für Potentiale und Verhaltensweisen gesetzt. In einigen Fällen legen die Unternehmen auch unmißverständlich die gewünschte Marktstellung und die Wachstumsabsichten fest. In organisationsbezogenen Leitsätzen präzisieren mehrere Firmen das Verhältnis zwischen den einzelnen Unternehmensteilen sehr ausführlich. Mitarbeitern und Führungskräften sind daneben ebenfalls konkretere Aussagen gewidmet, wobei ihnen im allgemeinen auch relativ viel Raum eingräumt wird. Problematisch dürfte in diesem Zusammenhang sein, inwieweit noch eine konzeptionelle Perspektive gewahrt ist, die ein situationsflexibles Verhalten erlaubt und Leitbildcharakter hat.

Die Unternehmensgrundsätze sind fast durchweg positiv gehalten, und ein die eigenen Leistungen und Fähigkeiten unterstreichendes Bild wird gezeichnet. In einigen Fällen setzt man sich relativ hohe Erwartungen und Ansprüche. So sollen Mitarbeiter z.B. leistungsorientiert, innovativ, kritikfähig, kollegial und partnerschaftlich sein. Unternehmen wollen kundengerechte Problemlösungen mit höchster Qualität anbieten, die Forschung muß sich u.a. um ständige Verfahrens- und Produktverbesserungen bemühen. Sie schaffen sich damit oftmals Leitbilder, bei denen es fraglich erscheint, ob sie überhaupt annähernd erreichbar sind. Geraten aber die realen Handlungen in permanenten Widerspruch zu den Grundsätzen, dürfte die Glaubwürdigkeit der Dokumente darunter schnell leiden.

3. In den Dokumenten spiegeln sich verschiedene **aktuelle Managementkonzeptionen.** Wesentliche Elemente des **Stakeholder-Modells** als auch der **allgemeinen Erfolgsfaktoren** der Geschäftspolitik lassen sich erkennen. Außerdem propagieren vergleichsweise viele Unternehmen **Management by Objectives, Management by Delegation** und **Management by Exception** in ihren unternehmenspolitischen Leitsätzen. Unsere zweite These kann daher ebenfalls als bestätigt gelten. Zwar lassen sich die einzelnen Konzepte nicht in jedem Dokument und in idealtypischer Form identifizieren, aber immerhin konnten bei einer relativ großen Zahl wesentliche Elemente der einzelnen Managementkonzeptionen festgestellt werden.

Die Gemeinsamkeiten zwischen den allgemeinen Erfolgsfaktoren der Geschäftspolitik und den Dokumenteninhalten zeigen sich in mehreren Textabschnitten. Eindrucksvoll wird die Parallelität insbesondere bei der Betonung der Marktanteile und der Produktqualität als unternehmenspolitische Steuerungsgrößen. Darüber hinaus nehmen die Unternehmen in den Dokumenten mehrfach auf anwendungsorientierte Forschung, Produktivität und Marktwachstum bezug, die ebenfalls als kritische Erfolgsfaktoren gelten.

Management by Objectives, Management by Delegation und Management by Exception finden sich insbesondere im Rahmen der mitarbeiter- und managementbezogenen Leitsätze, wobei das Delegationsprinzip am häufigsten aufgeführt wird.

Das Stakeholder-Modell wird in den Aussagen gegenüber den einzelnen Adressaten und im Gewinnverständnis erkennbar. Viele Unternehmen streben gegenüber den Bezugsgruppen ein partnerschaftliches und vertrauensvolles Verhältnis an. Der Gewinn wird als Gradmesser der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und als Notwendigkeit zur Existenzsicherung dargestellt. Einige wenige Firmen betonen darüberhinaus ihre Schlichterrolle zwischen den an das Unternehmen herangetragenen Ansprüchen. Alle drei Aussagen gelten als charakteristische Teile des Stakeholder-Modells.

4. Trotz der Gemeinsamkeiten der Dokumente mit den drei eben erwähnten Managementkonzeptionen gehen die Inhalte der Unternehmensgrundsätze darüber hinaus. Um nicht auf die vielfältigen, im Laufe der Untersuchung herausgearbeiteten Gemeinsamkeiten nochmals im einzelnen eingehen zu müssen, seien nur zwei hervorstechende Beispiele erwähnt. Sowohl bei den kundenbezogenen als auch bei den vertriebsbezogenen Leitsätzen ergeben sich Hinweise auf eine **Marketingphilosophie**. Dem Kunden allgemein und dem Markt im besonderen messen viele Unternehmen großes Gewicht bei. Die Unternehmensentscheidungen sollen konsequent auf die Marktbedürfnisse hin zugeschnitten sein.

Obwohl in der Theorie schon längst diskutiert, scheint sich hier in vielen Betrieben ein entsprechender Wandlungsprozeß anzubahnen bzw. wurde erst in den letzten Jahren vollzogen. Die Probleme am

Markt auf der einen Seite und das Vorbild erfolgreicher Firmen andererseits dürften dafür ausschlaggebend sein.

Daneben fallen in vielen Dokumenten die **Appelle an Zusammenarbeit und Informationsaustausch** auf. Teilweise stehen sie in enger Verbindung mit den angestrebten Führungsformen, denn Aufgabendelegation und Zielvereinbarungsprozesse erfordern Kommunikations- und Koordinationsbereitschaft. Andererseits dürften aber auch generelle Entwicklungstendenzen in den Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Die verstärkte Aufgabenspezialisierung einerseits und die Notwendigkeit abteilungsübergreifender Problemlösungen andererseits ließen die Problematik der Zusammenarbeit stärker in den Mittelpunkt rücken. Die Verständigung zwischen Experten aus den verschiedenen Unternehmensteilen bereitet zunehmende Schwierigkeiten, da der Erfahrungshintergrund und die Interessenlage immer heterogener wurden. Die Führung der Arbeitsgruppen allgemein und der gemischt besetzten Projektteams im besonderen hat vermutlich wesentlich zur Sensibilisierung gegenüber Fragen der Zusammenarbeit beigetragen.[1)]

5. Trotz der Suche nach Gemeinsamkeiten muß man abschließend betonen, daß sich die Dokumente gerade auch durch **vielfältige Besonderhei-**

---

1) Vgl. Bouillon, E. (1978), S. 44 ff

ten auszeichnen. Zwar erschweren sie die Vergleichbarkeit untereinander und deshalb ist die Gefahr groß, daß sie einfach in den Hintergrund gerückt werden, aber damit würden wichtige Elemente unterdrückt. Denn in ihnen äußert sich relativ deutlich die unmittelbare Verbindung zur Tradition und Situation des Unternehmens. Sie lassen sich insofern als **situationsspezifische Erfolgsfaktoren oder "Erfolgsphilosophien"** begreifen, die die allgemeinen Schlüsselfaktoren der Geschäftspolitik relativieren. Die Besonderheiten ließen sich insbesondere in den vereinzelt eingestreuten Grundsatzzitaten und in Hinweisen im Text erkennen. Gleichwohl wollen wir nochmals beispielhaft darauf aufmerksam machen:

> Ein großer Lebensmittelhersteller betont gleich in seinem ersten Leitprinzip die Bedeutung der Markenartikelphilosophie. Sie war und soll auch in Zukunft die Geschäftsgrundlage abgeben. 1)
>
> Ein führendes Chemieunternehmen weist an verschiedenen Stellen in seinen Grundsätzen auf die Forschung hin. Getrennt voneinander werden die Know-how Politik des Unternehmens und die Forschungsleitlinien abgehandelt. Beide Aspekte erhalten im Vergleich zu anderen unternehmenspolitischen Fragestellungen breiten Raum. 2)
>
> Auch ein weiteres, stark technologisch orientiertes Unternehmen geht ausführlich auf seine Innovationsfähigkeit ein. Es erhebt den Anspruch, eine technologische Leitfirma zu sein. In der Vergangenheit hat es im internationalen Vergleich anerkannte technologische Fähigkeiten geschaffen, die es zukünftig ausbauen will. Es definiert seine spezifische Rolle als Integrator technologischer Spezialitäten und man will neue, in anderen Industriezweigen entwickelte Materialien und Verfahren in die eigene Branche übertragen. Zu

---

1) Vgl. Consolidated Food Corporation (1980), S. 1
2) Vgl. BASF AG (1979), S. 2 f

> diesem Zwecke tritt es häufig als Generalunternehmer bzw. Systemfirma auf, die Systemverantwortung trägt. 1)
>
> Schließlich sei als letztes auf ein Handelsunternehmen hingewiesen. Im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen bei ihm das Filialgeschäft und die Vertriebsorganisation. Die restlichen Abteilungen werden als "rückwärtige Dienste" bezeichnet, die Service- und Kontrollfunktionen erfüllen mit der Zielsetzung, die Mitarbeiter der Verkaufsfront zu unterstützen. 2)

Dies sind nur Beispiele. Die Aufzählung weiterer Besonderheiten, die nicht nur im Zusammenhang mit dem Tätigkeitsgebiet anfallen, wäre möglich, dürfte aber der zukünfigen Forschung wenig helfen. Viel wichtiger ist die Tatsache, daß derartige Aussagen die Grundsätze maßgeblich prägen. Diese unternehmensindividuellen Aspekte erscheinen in vielen Fällen direkt oder indirekt mehrfach in den Unternehmensgrundsätzen, und sie werden relativ ausgiebig erläutert.

---

1) Vgl. Messerschmidt-Bölkow-Blohm GmbH (1978), S. 1 ff
2) Vgl. Hussel Holding AG (1980), S. 3

4. Einführung von Unternehmensgrundsätzen

Im Vorwort der 1958 veröffentlichten Studie über "Management Creeds and Philosophies" interpretiert der Direktor der American Management Association, Lawrence A. Appley, die Untersuchung und kommentiert sie folgendermaßen:

> "If this report makes a single point worth noting, it is the fact that the process of formulating the creed is often more valuable than the finished product." 1)

Amerikanische Manager sahen im Formulierungsprozeß der Unternehmensgrundsätze den Hauptnutzen, denn sie schätzen die Erstellungsphase wertvoller als das fertige Dokument ein. Die Bedeutung der Grundsätze hängt also eng mit dem jeweiligen Einführungsprozeß zusammen. In diesem Sinn äußert sich auch ein von uns befragter Mitarbeiter eines Unternehmens, der seine Erfahrungen in einem Referat zusammenfaßte und es folgendermaßen einleitete:

> "Wenn nun im weiteren von der schriftlichen Niederlegung der Grundsätze gesprochen wird, so sind jeweils dieser intensive Beratungsverlauf, das Informations- und Schulungsprogramm sowie alle weiteren Anwendungshilfen mit gemeint. Ohne sie wären die Grundsätze in der Tat ein Stück Papier, eine interessante Lektüre, für Außenstehende vielleicht ein Stück betriebskundlicher Aufklärung, für Historiker ein interessantes zeitgeschichtliches Dokument."

---

1) Vgl. Appley, L. in Thompson, S. (1958), S. 6
2) Vgl. Eberle, W. (1978), S. 85

Beide Beispiele veranschaulichen die praktische Relevanz, die dem Einführungsprozeß zugebilligt wird. Allein diese Aussagen rechtfertigen bereits, sich eingehender damit zu beschäftigen. Dies soll nunmehr geschehen.

4.1 Stand der Forschung und Untersuchungsprogramm

Wir wollen in unserer Untersuchung des Einführungsprozesses der Unternehmensgrundsätze die gleiche Schrittfolge anwenden wie bei den Inhalten der Dokumente. Zuerst werden wir relevante theoretische Beiträge referieren und sie dann mit den bisherigen empirischen Erkenntnissen konfrontieren, um darauf aufbauend ein eigenes Untersuchungsprogramm zu entwickeln.

4.11 Theoretische Beiträge zum Einführungsprozeß der Unternehmensgrundsätze

Mit der Erarbeitung und Einführung der Unternehmensgrundsatze beschäftigen sich auf theoretischer Ebene vor allem die folgenden Forschungsrichtungen:

- business policy
- strategische Planung
- Führungsforschung und
- betriebliche Kommunikationspolitik.

Ihre spezifischen Beiträge zum Einführungsprozeß werden im folgenden erörtert.

4.111 Beiträge aus der business policy

Da sich die traditionelle business policy frühzeitig mit dem Phänomen Unternehmensgrundsätze auseinandersetzte, verwundert es wenig, daß sie sowohl Vorstellungen hinsichtlich des Formulierungsprozesses als auch in bezug auf ihre Umsetzung entwickelt hat. Zuerst wollen wir im folgenden auf die Erkenntnisse hinsichtlich des Erarbeitungsprozesses und daran anschließend auf die Umsetzungsproblematik eingehen.

(1) Die Aussagen zum Formulierungsprozeß sind konsequent aus den theoretischen Vorstellungen über **Unternehmensgrundsätze** ableitbar. Sie werden eng **mit den persönlichen Absichten, Erwartungen und Wertvorstellungen der Unternehmensleitung in Verbindung gebracht.**

Die Auffassung wurde sehr stark durch verschiedene Erfahrungsberichte bekannter Managementpersönlichkeiten geprägt. In Büchern und Vorträgen erläuterten sie ihre Unternehmensphilosophien. Teilweise verwiesen sie dabei explizit auf Grundsatzerklärungen ihrer Organisationen. Hier ist auch an die eingangs erwähnten Kontaktveranstaltungen zu erinnern, in denen namhafte Führungskräfte großer amerikanischer Unternehmen ihre Geschäftsgrundsätze referierten. Daneben unterstützten Untersuchungen prominenter Wirtschaftsführer wie z.B. Dales Arbeit über die großen Organisatoren die enge, auf die obersten Führungskräfte ausgerichtete Perspektive.[1)]

Ein weiterer häufig zitierter Beleg ist die Studie von Guth und Tagiuri, die empirisch die Werte von Managern analysierten.[2)] Ihre Ergebnisse sprechen dafür, daß Führungskräfte mit unterschiedlichen Werthaltungen auch unterschiedliche Strategien präferieren. Ihre Studie löste auch eine Reihe von Folgeuntersuchungen aus, die aber weit weniger Beachtung fanden.[3)]

Wenn die persönlichen Werte des obersten Managements eine ausschlaggebende Bedeutung für die Unternehmenspolitik besitzen, so bietet es sich an, daß sie ihre grundlegenden Vorstellungen über das Unterneh-

---

1) Vgl. Dale, E. (1962)
2) Vgl. Guth, W. D. und Tagiuri, R. (1965), S. 123 ff
3) Vgl. zusammenfassend Gabele, E., Kirsch, W. und Treffert, J. (1977), S. 2 sowie Bircher, B. (1979), S. 205 ff

men, dessen Aktivitäten und seine Entwicklungsrichtung in den Dokumenten selbst formulieren. Diese Position wird bei Steiner und Higginson deutlich:

> "These creeds frequently express the basic purpose of a company and the beliefs of the chief executives. This includes ethical values as well as philosophies and chosen practices in achieving or adhering by them." 1)
>
> "The most dominant factor in determining management policies - and in many companies the only source of policies recognized by the management group - is the chief executive." 2)

Es sprechen aber auch eine Reihe weiterer Argumente für das persönliche Engagement der Unternehmensleitung. Sie ist sicherlich in einer Position, die ihr einen guten Überblick über die Organisation ermöglicht und es laufen vielfältige Informationskanäle an der Spitze zusammen, u.a. auch wichtige Außenkontakte. Da sie sich ständig mit den grundsätzlichen Fragen und Problemen des Unternehmens beschäftigt, wird sie relativ schnell ein Gespür dafür entwickeln, was mit und in einer Orgaisation durchführbar ist. Aufgrund des Erfolges und vermutlich in noch größerem Umfang aufgrund von Schwierigkeiten bei einzelnen Entscheidungen dürfte sie entsprechende Lernprozesse absolviert haben.

---

1) Vgl. Steiner, G. A. (1969), S. 144
2) Vgl. Higginson, V. M. (1966a), S. 36

Seybold weist ergänzend noch auf die Gefahr von Fehlinterpretationen hin. Um Mißverständnisse und Unklarheiten zu vermeiden, sollen ihrer Ansicht nach Top Manager am besten selbst die Dokumente ausarbeiten. Assistenten, Stäbe und andere Führungskräfte des Unternehmens können allenfalls Hilfsaufgaben wahrnehmen. Entscheidend ist letztlich aber die Meinung der Unternehmensspitze. Seybold beschreibt die Rolle nachgeordneter Mitarbeiter auch unmißverständlich: "They can do spadework, but only that. Subordinates are not in a position to determine the beliefs of top management of the company."[1]

Die traditionelle Auffassung überantwortet die **Grundsätzeerstellung** also **primär dem Top Management**. Sicherlich ist dann der Formulierungsprozeß relativ unkompliziert, denn es partizipieren nur wenige Personen.

Auf der anderen Seite stellt sich das Problem, inwieweit die wenigen Beteiligten relevante Firmengrundsätze identifizieren und formulieren können. Ungenutzt bleibt die Erfahrung weiterer Personen, um die Tradition und die spezifischen Besonderheiten einer Organisation zu erfassen.

Schwerwiegende Bedenken ergeben sich vor allem hinsichtlich der Grundsätzeakzeptanz. Die Betroffenen werden mit fertigen Dokumenten

---

1) Seybold, G. (1964), S. 42

konfrontiert, die sie nunmehr als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage verwenden sollen. Die Gefahr offener und versteckter Widerstände dürfte erheblich sein, und zwar umso größer, je massiver in den bisherigen Handlungsspielraum eingegriffen wird. Es dürfte deshalb wenig verwundern, wenn die Dokumente ignoriert oder abgelehnt werden.

(2) Da sich der Erstellungsprozeß auf vergleichsweise wenige Personen beschränkt, müssen die Grundsätze den Empfängern in geeigneter Weise bekannt gegeben werden, wobei aber der Empfängerkreis selbst wenig spezifiziert ist, denn in der Regel wird er nur durch das pauschale Kriterium "alle die die Grundsätze kennen sollen" eingegrenzt.[1] Die **Diffusion** und die **Umsetzung der Leitsätze** soll vor allem auf zwei Wegen geschehen.

Die erste Alternative ist die **schriftliche Unterrichtung.** Die Unternehmensgrundsätze werden einmalig oder wiederholt mit Hilfe von Informationsblättern und Rundschreiben bekanntgegeben. Darüberhinaus gliedert man sie in diverse Handbücher ein (Policy-, Organizational-, Planning- und Company Manual). Neben der unverbindlichen Information tritt aber auch die **Ableitung organisatorischer Regeln** aus den Grundsätzen. Sie gilt als die wesentlich bedeutsamere Alternative.

Die Unternehmensgrundsätze werden dann in enger Verbindung mit den organisatorischen Anweisungen und Richtlinien gesehen, die zur Kon-

---

1) Vgl. Higginson, V. M. (1966a), S. 66 ff

kretisierung allgemeiner Leitsätze dienen. Die Umsetzung kann in mehreren Detaillierungsstufen geschehen. Die "Policy-Pyramide" von Steiner repräsentiert diese Position.[1)]

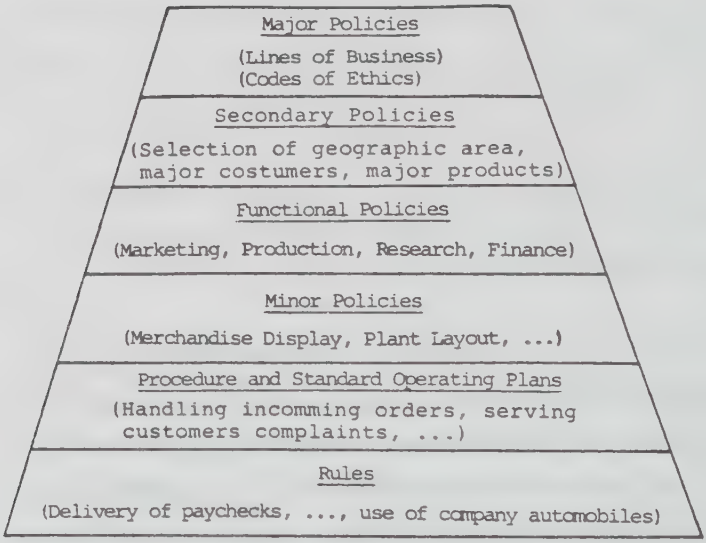


Abb. 4.1: Pyramide der business-policies

---

1) Vgl. Steiner, G. A. (1969), S. 268

An der Spitze stehen die Unternehmensgrundsätze. Die in den tieferen Ebenen der Pyramide angesprochenen untergeordneten "policies" dienen zur Umsetzung der obersten unternehmenspolitischen Leitsätze. Man geht von der Vorstellung schrittweiser, ständig operationaler werdender Regelungen aus, die die generellen Prinzipien verwirklichen helfen sollen.

Die Ableitung verbindlicher organisatorischer Anweisungen und Richtlinien bedeutet eine Anpassung der formalen Regelungen im Unternehmen, um die Einhaltung der Unternehmensgrundsätze zu sichern.

Im Grunde steht dahinter die Überlegung, daß die Konkretisierung die Anwendung und Einhaltung der Leitsätze fördert, da die Betroffenen klarere Vorstellungen über die gewünschten Verhaltensweisen erhalten. Auch läßt sich ihre Einhaltung überprüfen und somit können indirekt Anreiz- und Sanktionswirkungen mit den Leitsätzen verbunden werden.

Die in der traditionellen business policy vorherrschende Ansicht korrespondiert mit der klassischen Theorie der Unternehmung, die die unternehmenspolitischen Entscheidungen als "echte Führungsentscheidungen"[1] oder "grundlegende Entscheidungen"[2] kennzeichnet. Die unternehmenspolitische Grundrichtung wird ausschließlich von einem

---

1) Vgl. Gutenberg. E. (1962), S. 79
2) Vgl. Mellerowicz, K. (1976), S. 80

einzigen Entscheidungszentrum bestimmt. Das Entscheidungszentrum fungiert quasi als fiktiver Unternehmer an der Spitze einer Betriebswirtschaft, der die kompliziertesten Probleme in einem "Kraftakt" löst. Offen bleibt jedoch, wie es letztlich zu dem jeweiligen Kraftakt, der Führungsentscheidung, gekommen ist.[1] Auch die Umsetzung durch organisatorische Regelungen entspricht dem klassischen organisationstheoretischen Verständnis. Für die angemessene Erfüllung bestimmter Aufgaben sucht man eine entsprechende organisatorische Gestaltung, die dann durch Anweisungen und Vorschriften fixiert wird.

Die Fortschritte in der Entscheidungs- und Organisationsforschung führten aber mittlerweile zu einem erheblich differenzierteren Verständnis organisatorischer Entscheidungen. Sie werden nicht mehr als punktueller Akt verstanden, sondern als Prozeß, an dem üblicherweise mehrere Manager mitwirken. Die Bedeutung formaler Regelungen wurde durch eine breitere Verhaltensperspektive relativiert. Auch im Zusammenhang mit Unternehmensgrundsätzen wurden diese Aspekte zunehmend berücksichtigt. Es läßt sich eine analoge Entwicklung konstatieren. Sowohl die Gestaltung des Erarbeitungsprozesses als auch die Diffusionsphase erhielten durch weitere Beiträge neue Impulse.

---

1) Vgl. Gabele, E. (1978b), S. 197 f und (1981b), S. 150

4.112 Beiträge aus der strategischen Planung

In der traditionellen Betrachtungsweise war die Formulierung der Unternehmensgrundsätze nahezu ausschließlich eine Aufgabe der Unternehmensleitung und der Erarbeitungsprozeß selbst wurde nicht weiter problematisiert. Demgegenüber rückte in der Folgezeit diese Phase stärker in den Mittelpunkt des unternehmenspolitischen Forschungsinteresses. Man suchte nach Möglichkeiten, den Prozeß systematisch zu gestalten und durch Methoden zu unterstützen. Deshalb wurde in zunehmendem Maße der unternehmenspolitische Entscheidungsprozeß und damit auch die Unternehmensgrundsätzeformulierung als Planungsprozeß interpretiert. Der Begriff der strategischen Planung bürgerte sich dafür ein. Damit war nicht nur die Verbindung zur Planungswissenschaft hergestellt, sondern vor allem manifestierte sich hier die neue Sichtweise, da dem Planungsbegriff bereits das rationale, systematische und vorausschauende Element anhaftet und die Planungswissenschaft bekanntermaßen stark methodenorientiert ist. Die neue Problemperspektive führte zu einer erheblich verfeinerten Betrachtung des Erarbeitungsprozesses der unternehmenspolitischen Leitsätze, für den insbesondere Analysemethoden vorgeschlagen werden.

Im Zusammenhang mit den Unternehmensgrundsätzen werden vor allem zwei Methodentypen als relevant erachtet. Es handelt sich einerseits um die Stärken-Schwächen Analyse und andererseits um die Portfolio-Methodik. Für beide Methoden wurden unzählige Varianten entworfen, die aber letztlich nur Abwandlungen eines Grundmusters sind.

(1) Die **Stärken-Schwächen Analyse** setzt unmittelbar an der Tradition der Organisation und ihrer spezifischen Charakteristika an. Die im Laufe der Zeit entwickelten Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Unternehmens sind neben der Umweltanalyse ein Kernbestandteil der Methode. Die Stärken-Schwächen Analyse diffundierte relativ schnell in der unternehmenspolitischen Literatur und sie fehlt kaum in einem Lehrbuch.

Beispielhaft sei die Konzeption von Andrews vorgestellt, der maßgeblich diesen Ansatz an der Harvard Business School mitentwickelt und vertreten hat.[1] Der Aufbau der Methode ist in Abb. 4.2 skizziert.

Die Grundlagen bilden einerseits eine Unternehmens- und andererseits eine Umweltanalyse. In der Unternehmensanalyse gilt es die besonderen Fähigkeiten und Leistungspotentiale einer Organisation zu bestimmen. Es geht dabei nur um die Einschätzung der charakteristischen bzw. zentralen Leistungsmerkmale einer Unternehmung: "... what the company can do particularly well - its core competence."[2]

---

1) Vgl. Learned, E. P., Christensen, S. R., Andrews, K. R. und Guth, W. D. (1965) sowie Andrews, K. R. (1980), S. 48 ff; vgl. zur Entwicklung des Harvard Ansatzes Rühli, E. (1975b), S. 89 ff

2) Andrews, K. R. (1980), S. 65

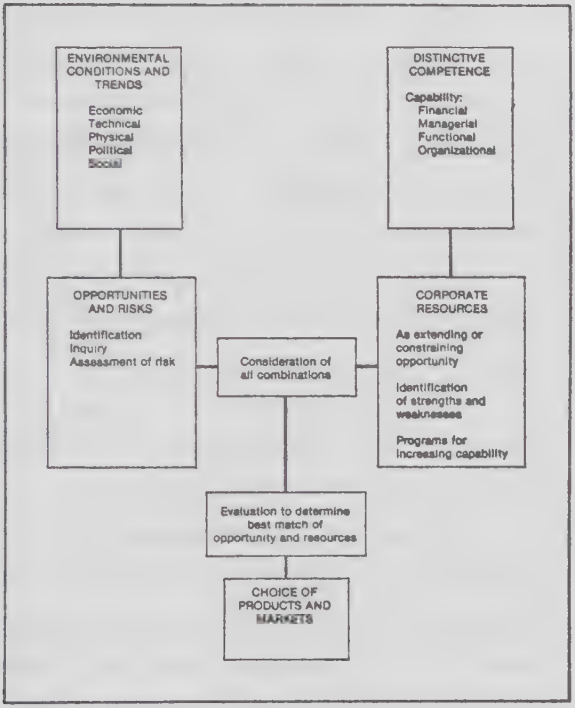


Abb. 4.2: Die Stärken-Schwächen Analyse[1)]

---

1) Andrews, K. R. (1980), S. 69

In der Umweltanalyse werden die einzelnen Umweltsegmente des Unternehmens (technische, ökonomische, politische und soziale Umwelt) nach relevanten Bedingungen und Entwicklungstrends hin untersucht. Hauptaugenmerk ist auf die spezifischen Wettbewerbsbedingungen im jeweiligen Industriezweig und in den wichtigsten Märkten des Unternehmens zu richten. Dabei sind auch potentielle, für die zukünftigen Aktivitäten interessante Märkte zu berücksichtigen. Aus dem Studium der spezifischen Wettbewerbsverhältnisse lassen sich die kritischen, in den jeweiligen Märkten bedeutsamen Potentiale und Verhaltensweisen ableiten. Die Analyse der wichtigsten Konkurrenten liefert hierfür wertvolle Anhaltspunkte.

Aufgrund eines Vergleichs der besonderen Fähigkeiten des Unternehmens mit den von der Umwelt geforderten Schlüsselgrößen kann man nunmehr beurteilen, ob und inwieweit ein Unternehmensmerkmal in der Vergangenheit als Stärke bzw. Schwäche und in der Zukunft als Chance bzw. Bedrohung anzusehen ist.[1)] Ausgehend von diesen Analysen läßt sich die Unternehmenspolitik nach der **Heuristik** bestimmen, die **Chancen zu nutzen und Risiken zu vermindern.** Konkret bedeutet es, daß die für

---

1) In der Literatur wird diese Methode deshalb auch als SOFT-Analyse bezeichnet. In der Vergangenheit zufriedenstellenden (Satisfactory) und in der Zukunft aussichtsreichen (Opportunity) Verhaltensweisen und Potentialen stehen unzureichende (Faults) und sich zukünftig möglicherweise als bedrohlich (Threats) entpuppende Charakteristika gegenüber. Vgl. Schuller-Götzburg, V. v. (1968), S. 149 ff, Haas, M. O. (1976), S. 95 f sowie Kreikebaum, H. (1981), S. 62 ff

das Unternehmen günstigsten Märkte gewählt und die Potentiale und Verhaltensweisen darauf ausgerichtet werden.

In dem Prozeß wirkt nicht nur das Top Management mit; vielmehr erfordern die verschiedenen Analysen die Beteiligung der nachfolgenden Managementebenen. Allerdings wird der Beteiligtenkreis üblicherweise nicht genau abgegrenzt, sondern es sollen alle Personen mitarbeiten, die einen sinnvollen Beitrag liefern können. Die Unternehmensleitung tritt vor allem als Promotor auf, der den Prozeß vorantreibt, aber auch Wertvorstellungen und Erfahrung im Rahmen der Beurteilungs- und Auswahlentscheidungen einbringt. Es wird ausdrücklich betont, daß die grundlegende Unternehmensorientierung im Einklang mit den persönlichen Werten des Top Managements stehen muß.

Die Kritik an der Stärken-Schwächen Analyse setzt zum einen an der induktiven Vorgehensweise an. Das Unternehmen wird nur in seiner gegenwärtigen Position beurteilt. Da in der Regel bestimmte Stärken identifizierbar sind, orientiert man sich am Status Quo.[1] Es besteht die Gefahr, daß weiterhin in unattraktive Märkte investiert wird, die sich in der späten Reifephase befinden, weil hier die Stärken liegen. Gefahren und Chancen, die von außerhalb des gegenwärtigen Industriezweiges kommen, finden gleichfalls wenig Beachtung. Vor allem aber lassen sich strukturelle Ungleichgewichte, die zwischen den einzelnen

---

1) Vgl. Roventa, P. (1979), S. 20 f

Aktivitätsbereichen einer Unternehmung bestehen, kaum erkennen, denn ein Vergleich der unterschiedlichen Tätigkeitsfelder unterbleibt. Außerdem erfolgt die Einschätzung ausschließlich nach selbstgewählten Kriterien.

(2) Während die Stärken-Schwächen Analyse auf die Verhaltensweisen und Potentiale abzielt, lassen sich mit der **Portfolio-Methodik** die einzelnen Geschäftsbereiche eines Unternehmens untereinander vergleichen. Mit ihrer Hilfe läßt sich eine **Gesamtsicht der Produkt-Markt-Aktivitäten** erreichen. Man stellt ein Portefeuille der Einzelgeschäfte zusammen und beurteilt es nach der finanziellen Ausgewogenheit bzw. nach strukturellen Ungleichgewichten. Darauf aufbauend werden die zukünftigen Tätigkeitsbereiche des Unternehmens bestimmt und das Ausmaß des jeweiligen Engagements. Entsprechend sind die Ressourcen zu verteilen.

In die Portfolio-Analyse wurden die Erkenntnisse über die allgemeinen Erfolgsfaktoren der Geschäftspolitik eingearbeitet. Insbesondere die Erfahrungskurve prägte die frühen Versionen.[1)]

---

1) Vgl. S. 60 ff dieser Arbeit; die Portfolio-Analyse ist mittlerweile ausgiebig in der Literatur diskutiert worden - vgl. zusammenfassend Albach, H. (1978), S. 702 ff, Szyperski, N. und Winand, U. (1978), S. 123 ff, Dunst, K. H. (1979), S. 90 ff, Roventa, P. (1979), S. 131 ff, Gabele, E. (1981b), S. 46 ff sowie Lange, B. (1981), S. 45 ff; vgl. zum folgenden insbesondere Gabele, E. (1981b), S. 46 f sowie Kretschmer, H., Hauser, B. und Einsiedler, H. E. (1980), S. 137 ff

Die Portfolioanalyse verdankt heute einen beträchtlichen Teil ihrer Beliebtheit großen Beratungsfirmen, die auch die ersten Konzeptionen erarbeitet haben. Die einfachste und wohl am häufigsten angewandte Version ist die von der Boston Consulting Group, die in der Abb. 4.3 skizziert ist.

In diesem Ansatz werden zunächst die strategischen Geschäftsfelder abgegrenzt, die eine eigenständige Marktaufgabe besitzen und möglichst unabhängig voneinander sind. Sie werden dann in einer Matrix nach den beiden Schlüsseldimensionen relativer Marktanteil und Marktwachstum positioniert. Für jedes Feld gibt es eine sogenannte Normstrategie, die als heuristisches Prinzip die Suche nach der strategischen Stoßrichtung erleichtert:

- Die **"Stars"** sind die zukünftigen Ertragsbringer. Um den hohen relativen Marktanteil in einem wachsenden Markt zu halten, bedarf es typischerweise überdurchschnittlicher Investitionen, die in der Regel höher sind als die Mittel, die erbracht werden. Deshalb sind zusätzliche Ressourcen in diese Geschäfte zu lenken.

- Die **"Cash Cows"** sind die gegenwärtigen Ertrags- und Finanzmittellieferanten. Aufgrund des hohen relativen Marktanteils kann man die erwirtschafteten Kostenvorteile ausschöpfen. Da die Marktaussichten längerfristig wenig attraktiv sind, lohnt es sich auch nicht, zukünftg viel zu investieren. Aus diesen Geschäftsfeldern heraus sollen vor allem die Stars finanziert werden.

- Die **"Dogs"** oder "Problemprodukte" sind nur unter verhältnismäßig hohen finanziellen Anstrengungen in eine günstigere Position zu bringen, und sie sind deshalb aufzulösen. Aufgrund ihrer äußerst schwachen Wettbewerbsstellung werden sie kaum jemals Erträge erwirtschaften.

- Am problematischsten ist die Entscheidung bei den **"Question Marks"**. Sie befinden sich in einer ambivalenten Situation.

Entweder muß man mit erheblichen Investitionen versuchen, relative Marktanteile zu gewinnen, oder wegen der zu geringen Chancen aus diesem Geschäft aussteigen.

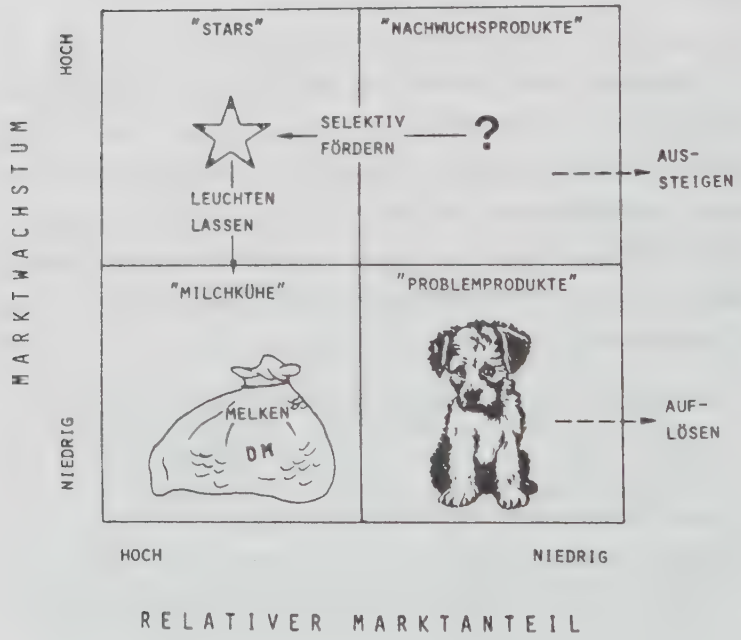


Abb. 4.3: Die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group[1)]

1) Gabele, E. (1981b), S. 46

Die Kritik gegenüber dieser einfachen Portfolio-Konzeption richtet sich neben der Problematik der Geschäftsfeldabgrenzung hauptsächlich auf die berücksichtigten Einflußgrößen. Wenn nur Marktwachstum und relativer Marktanteil verwendet werden, so läßt man wesentliche Erfolgsgrößen außer acht. Deshalb wurden in der Folgezeit neue Modelle entwickelt, in denen man weitere Schlüsselvariablen integrierte. Die Achsen wurden multidimensional angelegt. Trotz der Erweiterungen ist aber auch die Leistungsfähigkeit der komplexeren Modellversionen begrenzt. Das hängt zum einen mit den empirischen und theoretischen Defiziten in der Konzeption der allgemeinen Erfolgsfaktoren zusammen[1] sowie zum anderen mit generellen Konstruktionsmängeln der Methode bei der Geschäftsfeldabgrenzung und bei der Verdichtung der Einflußgrößen.[2]

In jüngster Zeit wird die Formulierung der Unternehmensgrundsätze mit weiteren Methoden in Verbindung gebracht. Kirsch und Trux schlagen die Anwendung der sogenannten Misfit-Analyse vor, in der bestimmte Organisationstypen differenziert werden. In Abhängigkeit vom jeweiligen Typ sind bestimmte Verhaltens- und Reaktionsmuster zu erwarten. Dieses Instrument bewegt sich allerdings auf einer sehr abstrak-

---

1) Vgl. S. 60 ff dieser Arbeit
2) Vgl. zur ausführlichen Kritik an der Portfolio-Analyse Gabele, E. (1981b), S. 48 ff sowie Lange, B. (1981), S. 58 ff

ten Ebene, die es wenig handhabbar macht und die Anwendung erheblich erschwert.[1)]

Ulrich erweitert die Stärken-Schwächen Analyse um die Abklärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellungen. Er will die Werte mit Hilfe strukturierter Fragebögen erfassen, um sie einer Diskussion zugänglich zu machen. Basierend auf dem Vergleich der verschiedenen Wertprofile sollen sich die Beteiligten auf ein gemeinsames "Soll-Profil" einigen.[2)] Kritisch über die Effektivität dieser Methode äußert sich Bircher. Neben technischen Problemen bezweifelt er vor allem, ob überhaupt die relevanten Wertvorstellungen erfaßt werden und ob Einigkeit darüber erzielbar ist. Deshalb präferiert er Alternativen gegenüber diesem Verfahren.[3)]

Eine sich in jüngster Vergangenheit abzeichnende Methode ist die dialektische Planung, die die Konfrontation unterschiedlicher Auffassungen und Weltbilder zum Gegenstand hat. Durch den Diskussionsprozeß sollen die relevanten Größen identifiziert werden.[4)] Im Gegensatz zur Portfolio-Methodik und zur Stärken-Schwächen Analyse sind die neuen Verfahren weit weniger bekannt. Dies dürfte auch mit ihrem teilweise noch wenig ausgereiften Entwicklungsstand zusammenhängen.

---

1) Vgl. Kirsch, W. und Trux, W. (1981), S. 299 ff sowie Kirsch, W., Roventa, P. und Trux, W. (1982), S. 3
2) Vgl. Ulrich, H. (1978), S. 51 ff
3) Vgl. Bircher, B. (1979), S. 228
4) Vgl. Mason, R.-O. (1969), S. B 403 ff sowie Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1979), S. 366 f

Trotz der angeführten Bedenken weisen die strategischen Planungsmethoden doch eine Reihe grundlegender Vorzüge auf, die sie für einen Einsatz im Formulierungsprozeß der Unternehmensgrundsätze wertvoll erscheinen lassen. Dabei gilt es zu bedenken, daß die Fixierung geeigneter Grundsätze eine hoch komplexe, schlecht strukturierte Entscheidung mit hohen Freiheitsgraden ist. Die Menge der prinzipiell verfügbaren Alternativen ist sehr groß. Für die **Anwendung der Planungsmethoden werden u.a. folgende Argumente angeführt:**

- Sie helfen die prinzipielle **Vielschichtigkeit der Fragestellung zu strukturieren.** Die Konzentration auf wesentliche Sachverhalte reduziert die Komplexität und befreit von überflüssigen Details. Bestehende Unsicherheit läßt sich vermindern, und die Lösbarkeit steigt.

- Die **implizierten Heuristiken unterstützen die Suche und die Auswahl der relevanten Grundsätze.** Dabei können auch Anregungen für neuartige Lösungen von ihnen ausgehen.

- Der gemeinsame Rahmen erleichtert den **Vergleich unterschiedlicher Alternativen,** die einer Kritik besser zugänglich werden. In die Portfolio-Analyse fließt darüberhinaus **externes Erfahrungswissen in Form der Erfolgsfaktoren und der Normstrategien ein.** Beides kann ebenfalls als kritisches Beurteilungspotential für die Grundsätzewahl dienen.

- Die Methoden fördern die Schaffung eines **gemeinsamen sprachlichen Bezugsrahmens**, der die Kommunikation zwischen Experten unterschiedlicher Herkunft erleichtert. Die klassische Sprachbarriere zwischen Kaufleuten und Technikern ist ein Beispiel für das Verständigungsdilemma. Die Verbesserungen in der Kommunikation gehen einher mit Koordinationsvorteilen.

- Da die Methoden in enger Verbindung mit der Praxis entwickelt bzw. in Unternehmen verfeinert wurden, scheinen sie auf das **Verständnis und das Problembewußtsein der Führungskräfte abgestimmt** zu sein. Die Realitätsnähe erleichtert Akzeptanz und Einsetzbarkeit.

Es ließen sich weitere Gesichtspunkte anführen. U.a. werden auch positive Wirkungen auf Zufriedenheit und Motivation angenommen, die einhergehen mit der Problemstrukturierung, der Kommunikationserleichterung und der Lösbarkeit.[1)] Da es sich nicht um exakte Methoden handelt, ist vor allem ihr heuristischer Wert von Interesse. Sie beanspruchen dementsprechend auch nicht, die Erfahrung und Intuition zu ersetzen, sondern wollen die persönlichen Fähigkeiten unterstützen. Die Generierung neuer Fragen und Sichtweisen bei der Grundsätzeformulierung erscheinen als wertvolle Hilfen. Andererseits ist aber vor der unkritischen Anwendung zu warnen.

---

1) Vgl. Kirsch, W. (1975), S. 42 ff sowie Lange, B. (1981), S.215 ff

Wenn im Rahmen des Erarbeitungsprozesses der Unternehmensgrundsätze die Methoden angewandt werden, so ist der Prozeß nicht mehr ein einfaches, unkompliziertes und rasch durchführbares Verfahren. Systematische Analysen und vielfältige Vorarbeiten werden erforderlich, denn die sorgfaltige Informationssammlung und -auswertung sind Vorbedingungen für die Methodenanwendung. Deshalb weitet sich auch der Beteiligtenkreis im Formulierungsprozeß aus. Obwohl hierüber kaum eindeutige Aussagen getroffen werden, so dürften doch mehr Personen mitwirken.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß der Beitrag der strategischen Planung für den Formulierungsprozeß hauptsächlich im methodischen Bereich liegt. Im Gegensatz zur traditionellen Auffassung wird der Erarbeitungsphase wesentlich größeres Gewicht zugebilligt. Mit Hilfe der Analyse- und Planungstechniken strebt man dabei ein möglichst systematisches Vorgehen an, wobei man einerseits auf relativ einfache Heuristiken zurückgreift, aber andererseits auch die Erkenntnisse der allgemeinen Erfolgsfaktoren integriert.

4.113 Beiträge aus der Führungsforschung

Die Führungsforschung gab bereits bei der inhaltlichen Analyse der Grundsatzdokumente vielfältige Anhaltspunkte. Ihr Beitrag beschränkt sich jedoch nicht darauf, sondern im Rahmen der anwendungsorientierten Ansätze beschäftigte man sich auch eingehend mit dem Erarbeitungsprozeß von Führungsgrundsätzen und mit den ergänzenden Maßnahmen zur Förderung der Leitsätzediffusion. Aufgrund der negativen Erfahrungen mit den frühen Führungsrichtlinien intensivierte man diese überlegungen erheblich. Die Beiträge der Führungsforschung wollen wir wieder schrittweise vorstellen und diskutieren.

(1) Die Aussage hinsichtlich des **Erarbeitungsprozesses** der Grundsatzdokumente konzentrieren sich sehr stark auf personale Aspekte. In den jüngeren Arbeiten läßt sich unschwer der Trend erkennen, mehr Personen in den Prozeß einzubeziehen. Die Erarbeitung im kleinen Kreis wird abgelehnt, dagegen **fordert man die Partizipation seitens der Betroffenen.** Mehrere Argumente werden dafür ins Feld geführt, wobei sich die wichtigsten wie folgt skizzieren lassen:

- Durch die Mitarbeit breiterer Personenkreise schafft man einen **tragfähigen, gemeinsamen Nenner für die Unternehmenspolitik.** Nicht abstrakte und einseitige Lösungen entstehen, sondern realistische Problembezüge, die den **Stil und die Tradition des Unternehmens** widerspiegeln. Es fließen auch **unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen** mit ein.

- Wenn die **Betroffenen** an der Erstellung unmittelbar mitwirken, dann können sie ihre **Erwartungen und Interessen selbst artikulieren.** Damit steigt die Chance, daß ihre Vorstellungen im fertigen Dokument Berücksichtigung finden. Je besser aber ihre Position in den Grundsätzen reflektiert ist, umso größer dürfte die Wahrscheinlichkeit der Leitsätzeakzeptanz werden. Umgekehrt scheitern Leitsätze und sonstige Maßnahmen häufig allein deshalb, da sie die Situation der Betroffenen ignorieren, die dann verständlicherweise offene oder versteckte Widerstände dagegen entwickeln.

- Die gemeinsame Erarbeitung fördert die **Problemsensibilisierung gegenüber unternehmenspolitischen Grundsätzen** und gewährt den **Beteiligten einen besseren Überblick über die betrieblichen Probleme.** Insofern können sie im Prozeß lernen und ihre Erwartungen auf die Realisierungsmöglichkeiten hin anpassen. Dadurch baut man Konfliktpotential ab und fördert Gemeinsamkeiten. Dies führt letztlich zu einem größeren Interesse an den Leitsätzen und erhöht auch die Identifikation mit der Organisation generell.

- Die Beteiligung der Mitarbeiter ist eine **Möglichkeit für kooperatives Führen.** Der aufgrund der geänderten gesellschaftlichen Situation und/oder aus normativen Erwägungen abgeleitete Partizipationsanspruch läßt sich auf diese Weise praktisch realisie-

ren. Fordert das Unternehmen schließlich in den Unternehmensgrundsätzen die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen, so muß der Anspruch auch bei der Grundsätzeformulierung gelten. Das Unternehmen gibt mit der Beteiligung ein richtungsweisendes Beispiel.

- Im Rahmen der Erstellungsphase entwickeln sich auch **Meinungsbildner**, die die Grundsätze aktiv in der Organisation vertreten und die spätere Diffusion somit unterstützen. Die Diskussionen im Rahmen des Erstellungsprozesses fördern ihr Problembewußtsein und ihre Argumentationsfähigkeit.[1)]

Kann man bei der Forderung nach Partizipation weitgehende Einigkeit unter den verschiedenen Autoren konstatieren, so divergieren ihre Ansichten über das jeweilige Ausmaß. Während Wistinghausen beispielsweise nur die "qualifizierten" Mitarbeiter berücksichtigen will,[2)] präferieren andere Autoren erheblich weiterreichende Paritizipationsmöglichkeiten.

---

1) Vgl. Lattmann, C. (1975), S. 62 ff, Beckerath, P. G. v. (1976), S. 62 ff, Wistinghausen, J. (1976), S. 38 ff, Ausschuß für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1976), S. 2, Hill, W., Fehlbaum, R. und Ulrich, P. (1976), S. 544 ff, Voosen, H. (1977), S. 210 ff, Hilgenberg, H. (1977), S. 181 f, Wunderer, R. (1978a), S. 574 ff, Knebel, H. (1979), S. 277, Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e. V. (Hrsg., 1980), S. 36 ff, Wunderer, R. und Grunwald, W. (1980), S. 432 ff sowie Tschirky, H. (1981), S. 355

2) Vgl. Wistinghausen, J. (1976), S. 41

Ein Arbeitsring im Verband der Chemischen Industrie empfiehlt beispielsweise, daß bei der Entwicklung der Grundsätze neben den Vertretern der Unternehmensleitung alle Personen mitwirken sollen, die aufgrund ihrer Funktion oder Position besonders berufen erscheinen. Dazu zählen Vertreter der **Unternehmensleitung, Führungskräfte aus verschiedenen Ebenen, Mitarbeiter der Personalabteilung sowie Repräsentanten des Betriebsrates und des Sprecherausschusses der Leitenden Angestellten.** Bei Bedarf sind **externe Berater** einzuschalten. Alle Gruppen sollen intensiv bei der Grundsätzeerstellung zusammenarbeiten.[1)]

Im Grunde genommen laufen die Vorstellungen auf einen Aushandlungsprozeß der Grundsätze zwischen verschiedenen Belegschaftsgruppen hinaus. Insofern weichen sie erheblich von der klassischen Auffassung ab, obwohl die Unternehmensleitung weiterhin eine wichtige Stellung einnimmt. Die meisten Autoren betonen, daß sie den Projektauftrag erteilen müsse und sich selbst aktiv in den Prozeß einschalten sollte. Ferner obliegt ihr die endgültige Verabschiedung der Grundsätze.

Allerdings bleiben in den Vorschlägen eine Reihe von Fragen offen. Sie beziehen sich u.a. auf die Prozeßgestaltung. Das Ausmaß der Partizipation und die Form der Zusammenarbeit ist weitgehend ungeklärt. Es müssen die Meinungen, Erwartungen und Erfahrungen einer

---

1) Vgl. Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e. V. (Hrsg., 1980), S. 36

vergleichsweise großen Personenzahl in ein Konzept integriert werden, was nicht unerhebliche Schwierigkeiten verursachen dürfte. Darüber hinaus sind die Beratungsteilnehmer zunächst einmal für das Problem zu interessieren und zur Mitarbeit zu motivieren.

Generell neigen die Befürworter partizipativer Grundsätzerstellung zu einer gewissen Harmoniephilosophie. Sie sind sehr optimistisch hinsichtlich der sich bietenden Chancen, während die Probleme der Handlungsfähigkeit dagegen weitgehend negiert werden.[1)]

Je mehr Personen aber im Erstellungsprozeß involviert sind, desto mehr Interessen und Sichtweisen fließen ein. Dadurch wächst die Komplexität überproportional, und das Vorantreiben des Prozesses wird schwieriger. Abgesehen vom erheblich größeren zeitlichen und personellen Aufwand dürften immer wieder neue Forderungen und Probleme eingebracht werden, die den Abschluß des Erstellungsprozesses hinauszögern und in einigen Fällen gefährden. Die vielfältigen Vorstellungen und Meinungen können die Beteiligten überfordern, da die verschiedenen Perspektiven nicht mehr integrierbar bzw. gegenseitig abwägbar werden. Die Inkommensurabilität individueller Sichtweisen und Problemkontexte unterstützt dieses Argument.[2)] Die Komplexitätsüberforderung kann durchaus auch dann eintreten, wenn alle Beteiligten sich kooperativ und engagiert zeigen.

---

1) Vgl. zum folgenden Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1979), S. 300 ff

2) Vgl. zum Begriff der Inkommensurabilität von Kontexten Kirsch, W. (1978), S. 134 ff

Die Kooperationsbereitschaft stellt aber auch ein eigenes Problem dar. Die Vorschläge partizipativer Grundsätzeerstellung nehmen sie als gegeben an. Die Mitarbeiter sind unmittelbar willens, die Chance zur Mitwirkung zu ergreifen, ihre Erfahrung und ihr Wissen einzubringen und auf einen Konsens hinzuarbeiten. Die Konfliktträchtigkeit des Prozesses wird nicht gesehen.

Im Rahmen der Grundsätze für die Unternehmenspolitik ist es aber durchaus denkbar, daß ihre Formulierung weniger einem harmonischen Problemlösen gleicht, sondern zu einem distributiven, harten Aushandlungsprozeß wird. Gegenseitige Forderungen und Interessenspositionen werden mit Hilfe von Taktieren, Drohungen und Versprechen durchgesetzt. Machtausübung kann den Prozeß kennzeichnen. Ein derartiger Prozeßverlauf dürfte eher zusätzliche Konflikte schaffen, die sich in den betrieblichen Alltag fortpflanzen. Die Ergebnisse dürften dann außerdem kaum akzeptiert werden bzw. die Betroffenen versuchen, sie später zu korrigieren und interpretieren sie ausschließlich in ihrem Sinne.

Schließlich können "schlafende Hunde" geweckt werden. Im Prozeß entstehen neue Probleme und man schafft Erwartungen, die später zu erfüllen sind. Nicht oder nicht in ausreichendem Umfang erfüllte Erwartungen belasten das betriebliche Geschehen und induzieren Spannungen innerhalb des Unternehmens. Widerstände gegen die Grundsätze

können sich herausbilden, die u.a. ihrer Akzeptanz entgegenwirken.

Die angeführten Bedenken relativieren den uneingeschränkten Optimismus partizipativer Grundsätzeformulierung und sie lassen einen engen Erstellerkreis ebenso plausibel erscheinen. Welche Vorgehensweisen letztlich im Unternehmen präferiert werden, ist ein empirisch zu klärendes Problem.

(2) Neben dem Erarbeitungsprozeß finden die **Diffusionsbedingungen** und -aktivitäten im Rahmen der Führungsforschung besondere Beachtung. Sie werden als wichtiger Teil des Einführungsprozesses angesehen, der ebenfalls sorgfältig zu bedenken ist. Vier Aspekte prägen die Diskussion. Sie werden als notwendige Voraussetzung für die Akzeptanz und die Anwendung der Leitsätze bezeichnet:

- Die Führungsgrundsätze müssen von einer gründlichen **Einführungsinformation** begleitet sein. Das Dokument allein ist der Gefahr ausgesetzt, daß es wenig Beachtung findet. Deshalb sind die Empfänger der Grundsätze darauf vorzubereiten, und ihre Aufmerksamkeit ist zu gewinnen. Schriftliche und mündliche Informationsaktivitäten können über Sinn und Zweck der Dokumente, ihre wichtigsten Inhalte und ihre Anwendung aufklären. Es wird in diesem Zusammenhang auch an moderne Kommunikationstechniken gedacht, die die Zuhörer besser ansprechen und eine aktive

Teilnahme ermöglichen sollen.[1)]

- Das alleinige Wissen um die Leitsätze nützt noch nichts, wenn die Mitarbeiter die Grundsätze nicht verstehen und sie nicht anwenden können. Daher werden außerdem **Schulungsveranstaltungen** vorgeschlagen. Im Rahmen von Seminaren lassen sich die Grundsätze darstellen und gegebenenfalls anhand konkreter Problemfälle einüben. Die Distanz vom betrieblichen Alltag bietet eher die Gelegenheit, auch die grundsätzlichen geschäftspolitischen Probleme anzusprechen. Die Restriktionen des Tagesgeschäftes werden zurückgedrängt, so daß sich die Aufmerksamkeit auf die längerfristigen und generellen Geschäftsperspektiven richten kann. Auf der anderen Seite wird dadurch die beklagte Unsicherheit hinsichtlich geeigneter Lerninhalte und Lernziele im betrieblichen Bildungswesen reduziert. Die Dokumente liefern ein Basiskonzept für die Schulungsarbeit.[2)]

- Vielfach wird darüberhinaus die Notwendigkeit von **Vorbildern** betont. Vorbilder regen das Imitationslernen an, ihr Stil wird als beispielhaft und nachahmenswert angesehen. Die meisten Autoren beschränken sich aber auf die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung. Sie sollte sich nach den Grundsätzen richten, um damit ihrer unmittelbaren Umgebung die Bedeutung der Leitmaximen und

---

1) Vgl. Schnelle, E. (Hrsg., 1978), S. 11 ff
2) Vgl. Küchle, E. (1975), Sp. 1369

deren konkrete Anwendung veranschaulichen, um die Glaubwürdigkeit und die vermutete Verbindlichkeit der Grundsätze dadurch ansteigen zu lassen. Eine differenziertere Betrachtungsweise beschränkt sich aber nicht auf die oberste Leitung. Vielmehr können auch positive Beispiele auf anderen Managementebenen richtungsweisende Funktion erfüllen. Diese Mitarbeiter werden durch die Grundsätze legitimiert und fühlen sich in ihrem Verhalten bestätigt.

- Schließlich wird die Einführung der Führungsgrundsätze mit **organisatorischen Maßnahmen und Regelungen** verknüpft. Die strukturellen Bedingungen dürfen den geforderten Verhaltensweisen nicht entgegenstehen, denn sonst würde die Praktizierung erheblich erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht. Umgekehrt begreift man die offiziellen Regeln als Möglichkeit, die Grundsätze zu fördern. Die Parallele zur klassischen business policy Auffassung wird hier deutlich. Im Zusammenhang mit den Grundsätzen zur Mitarbeiterführung konzentriert man sich vor allem auf die Personalbeurteilungs- und die -beförderungsregelungen sowie auf die Stellenbeschreibung.[1)]

---

1) Vgl. Lattmann, C. (1975), S. 62 ff, Beckerath, P. G. v. (1976), S. 62 ff, Ausschuß für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1976), S. 2, Wunderer, R. (1978a), S. 574 ff, Knebel, H. (1979), S. 277, Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e. V. (Hrsg., 1980), S. 36 ff sowie Wunderer, R. und Grundwald, W. (1980), S. 432 ff

Die Erkenntnisse hinsichtlich der Einführung von Führungsgrundsätzen liefern zusammenfassend weitere interessante Impulse für die Gestaltung des Einführungsprozesses von unternehmenspolitischen Grundsätzen. Die Ausarbeitung wird nicht mehr allein in die Hände weniger hochrangiger Manager gelegt, sondern es wird ein breiterer Diskussionsprozeß im Unternehmen empfohlen. Obwohl auch mit dieser Vorgehensweise eine Reihe von Problemen verbunden sind, dürften doch auch wertvolle Anregungen daraus erwachsen und die Akzeptanz gefördert werden.

Daneben wurde weit mehr als in den anderen theoretischen Ansätzen auf die Diffusion der Leitsätze geachtet. Die begleitende Einführungsinformation, die anschließende Schulung und die Vorbildfunktion durch ausgewählte Mitarbeiter sind sicherlich für die erfolgreiche Einführung kritische Variable. Sie setzen an der Person der Betroffenen an und weisen darauf hin, wie grundsatzgemäße Einstellungen und Verhaltensmuster gefördert werden können. Die Aktivitäten dürften umso wichtiger werden, je größer die Distanz der Unternehmensgrundsätze gegenüber den gegenwärtig vorherrschenden Gewohnheiten ist. Aber man beschränkt sich nicht nur auf personale Maßnahmen, sondern macht auch auf die strukturelle Absicherung der Leitsätze aufmerksam. Grundsatzwidersprechende Regeln sind abzubauen und grundsätzefördernde zu verstärken bzw. gegebenenfalls einzuführen. Abstrahiert von den personalpolitischen Instrumenten geht es dann letztlich um eine Gestaltung der formalen strukturellen Bedingungen, die die Anwendung der

Unternehmensgrundsätze unterstützen sollen.

4.114 Beiträge aus der Forschung zur betrieblichen Kommunikationspolitik

Während sich die bisherigen theoretischen Ansätze vergleichsweise wenig mit der Frage befaßten, wer eigentlich die **Empfänger der Unternehmensgrundsätze** sind, setzen sich die Forschungsansätze im Zusammenhang mit der betrieblichen Kommunikationspolitik eingehender damit auseinander. Sie beschäftigen sich mit der Diffusion des unternehmensbezogenen Selbstverständnisses mit Hilfe der Unternehmensgrundsätze. Die Klärung des Empfängerkreises ist zweifelsohne ein wichtiger Aspekt bei der Gestaltung des Einführungsprozesses.

Die Unternehmensgrundsätze werden sowohl mit internen als auch mit externen Personengruppen in Verbindung gebracht. **Als interne Empfänger gelten die Führungskräfte und die gesamte Belegschaft. Extern relevante Empfänger sind verschiedene Bezugsgruppen des Unternehmens.** Konzeptionell lassen sich die Beiträge in den in jüngster Zeit populär gewordenen **"Corporate Identity"-Ansatz** integrieren.

Corporate Identity versteht sich als der Versuch, Selbstverständnis und Image einer Unternehmung in sinnvoller Weise zu kombinieren. Der spezifische Stil, die Philosophie einer Organisation soll den rele-

vanten Bezugspersonen vermittelt werden.[1)]

Neben Firmensymbolen wie Markenzeichen, Firmenemblemen u.a. erachtet man die Unternehmensgrundsatzdokumente als zentrales Informationsinstrument, in dem sich das unternehmerische Selbstverständnis manifestiert.[2)]

Die Grundüberlegung des Corporate Identity Ansatzes ist in Abb. 4.4 skizziert. Das Selbstbild und das Fremdbild eines Unternehmens sollen einander angenähert werden. Ziel ist die Identität beider Bilder, obwohl man sich bewußt ist, daß das niemals vollständig erreicht werden kann. Die Mittel hierfür sind Informationen und insbesondere dabei die unternehmenspolitischen Grundsätze, in denen das gewünschte Selbstverständnis zusammengefaßt ist.

Die Kommunikationswissenschaftler verweisen dabei auf die vielfach unterschätzte Bedeutung des Images. Entsprechend der Imagetheorie wird das Verhalten und Erleben der Menschen durch Bilder geprägt. Weniger die objektive Beschaffenheit eines Gegenstandes, sondern dessen subjektive Abbildung im Bewußtsein des Menschen ist einstellungs- und handlungsrelevant. Das Image pragt also das Verhalten gegenüber dem Gegenstand. Es ist ein Komplex aus Ideen, Gefühlen und

---

1) Vgl. Marqulies, W. P. (1977), S. 66 ff. Birkigt, K. (1978), S. 636 ff, Wiechmann, U. (1980), S. 13 sowie Gabele, E. (1981g), S. 92 f
2) Vgl. Trux, W. (1980), S. 71 sowie Birkigt, K. und Stadler, M. M. (1980), S. 50

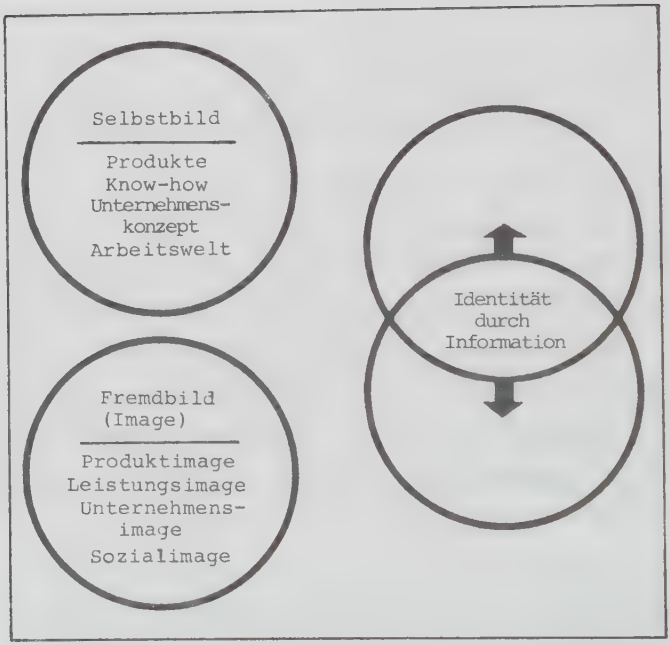


Abb. 4.4: Die Idee der Corporate Identity[1)]

Haltungen, in dem kognitive und affektive Elemente untrennbar verschmolzen sind. Johannsen definiert Image als

---

1) Vgl. Birkigt, K. und Stadler, M. M. (1980), S. 53

> "eine Ganzheit richtiger, d.h. objektiver und subjektiver, also eventuell auch falscher, teilweise emotional getönter Vorstellungen, Ideen, Einstellungen, Gefühle, Erfahrungen und Kenntnisse einer Person bzw. einer Personengruppe von einem 'Meinungsgegenstand'." 1)

Hauptfunktion des Images ist die vereinfachte Bewältigung der vielschichtigen Welt, die für den Menschen zu komplex ist und deshalb auf handhabbare Strukturen und Bilder reduziert wird. Es trägt damit maßgeblich zur Orientierung des Menschen als auch zu seiner Bedürfnisbefriedigung bei und es entlastet dadurch das Individuum im Verhältnis zu seiner gesamten Umwelt. Insgesamt wirkt es meinungs-, verhaltens- und handlungsbestimmend im sozialen Feld.[2)]

Image wird im Zusammenhang mit Unternehmen vor allem auf drei Ebenen erörtert. Man unterscheidet zwischen Branchen-, Marken- und Firmenimage, die häufig miteinander verknüpft sind.[3)] Im Zusammenhang mit Unternehmensgrundsätzen interessiert vor allem das Firmenimage.

Geht man davon aus, daß das Firmenimage die Einstellungen und Handlungen gegenüber dem Unternehmen prägt, so erhält es unmittelbare unternehmenspolitische Relevanz, denn es beeinflußt die Stellung der Organisation in ihrer Umwelt und ihre Aktionsmöglichkeiten. Ein negatives oder diffuses Image kann den Handlungsspielraum gerade in

---

1) Johannsen, V. (1971), S. 35
2) Vgl. Spiegel, B. (1961), S. 29 ff sowie Johannsen, V. (1974), Sp. 811 ff
3) Vgl. Johannsen, V. (1974), Sp. 817 f

kritischen Situationen einschränken, denn in diesen Fällen mißtraut man schnell der Organisation. Deshalb ist der Aufbau eines eigenen, unverwechselbaren und positiven Images im Interesse der Unternehmen, um ein Vertrauenspotential zu schaffen und nutzen zu können.

Mit Hilfe der Informationen über das unternehmensbezogene Selbstverständnis will man nun ein positives Bild bei den verschiedenen unternehmenspolitisch relevanten Bezugsgruppen aufbauen bzw. verstärken. Informationsdefizite über das Unternehmensselbstverständnis stellte man sowohl bei Mitarbeitern und Führungskräften als auch bei externen Gruppen fest.

(1) Diesbezügliche Kommunikationsprobleme innerhalb der Unternehmen lassen sich aus mehreren empirischen Untersuchungen ablesen. Danach beklagen sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter über unzureichende Informationen hinsichtlich der grundlegenden Absichten des Unternehmens:

(a) In einer Betriebsklima-Studie der Unternehmungsberatungsfirma Hay, an der sich 1.898 Führungskräfte beteiligten, bemängeln Manager die Information und Kommunikation im Unternehmen. Der Informationsstand über die kurz- und langfristigen Ziele der Organisation nimmt danach mit der hierarchischen Ebene ab und insbesondere die unteren Führungskräfte waren kaum zufrieden mit der Zielklarheit. Ebenso glaubten sie sich wesentlich schlechter als ihre Vorgesetzten über

Die Kurven geben den Grad der Zustimmung (in Prozent) zu den einzelnen Statements an; je höher die Prozentzahl, desto größer die Zustimmung: unteres Management ●●●●●●●●●●, mittleres Management ·····, oberes Management ——————.

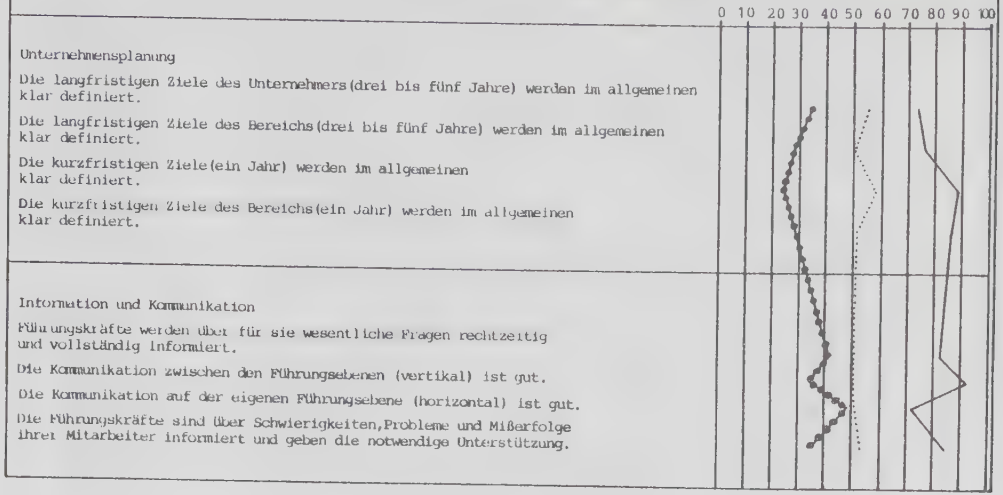


Abb. 4.5: Zufriedenheit der Führungskräfte hinsichtlich der Information und Kommunikation im Unternehmen 1)

1) Vgl. Gottschall, D. (1977), S. 132

wichtige Fragen unterrichtet. Während die horizontale Kommunikation von dieser Gruppe als relativ gut eingeschätzt wird, kritisiert man den **vertikalen Informationsfluß**. Etwas positiver beurteilt das mittlere Management seinen Informationsstand, während das Top Management sich naturgemäß gut informiert fühlt.

(b) In einer Untersuchung von Witte und Mitarbeitern ergibt sich eine ähnliche Tendenz. An ihrer Studie beteiligten sich 2.490 Führungskräfte. Obwohl sie grundsätzlich zufrieden mit ihrer Arbeitssituation sind, beklagen sie sich doch u.a. über die geringe Informationsbereitschaft der Geschäftsleitung. Die **unternehmenspolitischen Fragen werden weit weniger als bereichsspezifische Probleme behandelt.**[1)]

(c) Schließlich erwies sich auch in mehreren amerikanischen Untersuchungen, daß die vertikale Kommunikation von der Organisationsspitze zu den Führungskräften und Mitarbeitern sich als problematisch erweist und häufig Quelle für Unzufriedenheit ist. **Schwierigkeiten ergaben sich dabei weniger bei spezifischen Anweisungen, sondern bei der Diffusion der grundlegenden Ziele, Strategien und Absichten.**[2)]

---

1) Vgl. Witte, E., Kallmann, A. und Sachs, G. (1981), S. 13 ff
2) Vgl. zusammenfassend Woffard, J. C., Gerloff, E. A. und Cummins, R. C. (1977), S. 347 sowie Porter, L. W. und Roberts, K. H. (1976), S.1573 ff

Der unzureichende Informationsstand uber Ziele, Zwecke und Absichten einer Organisation dürfte auch ein Hauptgrund für ein lückenhaftes Vorstellungsbild von der eigenen Organisation sein. Bergler hat das Phänomen und die daraus erwachsenden Probleme analysiert.[1)]

> Neben der Informationspolitik sind nach den Ergebnissen von Bergler insbesondere strukturelle und wachstumsbedingte Gründe dafür verantwortlich zu machen. Die Expansion der Organisation zusammen mit den komplexer werdenden Aufgaben bewirkten verstärkte Spezialisierung und Differenzierung. Da die Aufgabenstellungen auf verschiedene Gruppen und Abteilungen aufgeteilt und für jede Problemfacette Spezialisten berufen werden, parzelliert sich die Gesamtorganisation in viele Subeinheiten, in denen jeweils eigene Norm- und Wertsysteme gelten. Es besteht die Gefahr, daß sie sich nach innen orientieren und das Verhältnis zu anderen Einheiten auf das Notwendigste beschränken. Unterstützung findet diese Tendenz in divergierender fachlicher Kompetenz und Sprache. Die Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen mit ihren Wertvorstellungen kann zum Sinken der Zahl der direkten persönlichen Kontakte führen, so daß Anonymität und soziales Konfliktniveau wachsen. Zwischen den einzelnen Subeinheiten vergrößert sich die kommunikative Distanz.
>
> Die Verständigungsschwierigkeit in einer Organisation ist vor dem Hintergrund einer veränderten Bewertung der Tätigkeit von Unternehmen zu sehen. Im Vergleich zu 1960 werden Unternehmen 1975 differenzierter, aber vor allem bedrohlicher erlebt. Bergler nennt dieses Phänomen identifikative Entfremdung von der Organisation. Sie wird verstärkt durch eine individualistisch-berufsorientierte Identifikation im Gegensatz zu einer unternehmensbezogenen Identifikation, d.h. Mitarbeiter richten ihr Verhalten zunehmend an ihrer typischen Berufsrolle aus (Facharbeiter, Manager). Die organisationsspezifische Orientierung dagegen ("typischer Mitarbeiter") läßt nach.

---

1) Vgl. Bergler, R. (1976), S. 117 ff sowie Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 12 f

Aus dem Modell folgert Bergler ein Defizit an Kommunikation und wechselseitig verstehbarer Information. Es lassen sich negative Folgen für die betrieblichen Entscheidungen ableiten. Die Bereitschaft zur Interaktion sinkt, der Überblick über andere Bereiche und über das Gesamtunternehmen werden eingeschränkt. Die Unternehmensbereiche entwickeln eine Eigendynamik, die desintegrierend wirkt und zu einem Verlust an Ganzheit führt. Die Mitarbeiter wissen nur unzureichend über die Ziele und Programme der Organisation Bescheid. Sie sind unsicher bezüglich der grundlegenden Stellung der Unternehmung zu aktuellen gesellschaftlichen und ökonomischen Problemen.[1)]

Auf der anderen Seite fordern neuere organisatorische Führungssysteme, die dem einzelnen mehr Handlungsspielraum einräumen und flexiblere Reaktionen des Unternehmens ermöglichen sollen wie z.B. das Management by Objectives oder die Dezentralisierung, daß Führungskräfte und Mitarbeiter selbständig an Probleme herangehen und sie lösen.

Geht man davon aus, daß in Unternehmen nicht aus einem obersten Betriebsziel alle Subziele operational abgeleitet und nur noch den Mitarbeitern vorgegeben werden, dann spricht viel dafür, daß von den Mitarbeitern in konkreten Problemsituationen ein bewußtes Abwägen nach sehr vielen Gesichtspunkten verlangt werden muß, die keineswegs alle vorab durchdacht werden können. Die Organisationen sind also

---

1) Vgl. Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 12 f

darauf angewiesen, daß ihre Mitarbeiter die Probleme selbständig definieren und unter gegenseitiger Abstimmung lösen. Dies scheint aber nur erreichbar, wenn ein Mindestmaß an Identifikation mit dem Unternehmen und an Klarheit über die grundlegende unternehmenspolitische Richtung existiert.[1)]

Bedenkt man beide Aspekte, einerseits ein wachsendes Defizit an der grundlegenden Orientierung des Unternehmens und andererseits die Notwendigkeit eben dieses Wissens, so folgt daraus, daß gerade hierüber zusätzliche Informationsmaßnahmen erforderlich sind. Mit Hilfe der Unternehmensgrundsätze glaubt man nun, die festgestellten Informationsdefizite reduzieren zu können. Daneben wird auch an Neueintretende und diejenigen Mitarbeiter gedacht, die ihre Position innerhalb der Organisation wechseln. Die Leitsätze dienen als erstes Informationsmittel. Deshalb sollten die Unternehmensgrundsätze nicht nur Führungskräften, sondern allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.[2)]

(2) Die unternehmenspolitischen Leitsätze werden aber nicht nur als Informationsmittel nach innen verstanden, sondern ebenso als ein Medium, das Selbstverständnis der Organisation nach außen zu kommuni-

---

1) Vgl. Weber, W. (1975), Sp. 1018; Kramer, R. (1977), S. 293 ff, Rischar-Titze, C. (1977), S. 293 sowie Wollert, A. (1980), S. 6 ff
2) Vgl. Beckerath, P. G. v. (1976), S. 66, Wistinghausen, J. (1977), S. 63, Bartels, G. (1980), S. 108 ff, Birkigt, K. und Stadler, M. M. (1980), S. 50 ff sowie Trux, W. (1980), S. 71

zieren. Das Image eines Unternehmens soll im Sinne des eigenen Selbstverständnisses beeinflußt werden.

Mehrere Gründe sprechen für die Veröffentlichung der Dokumente. Aus der Perspektive des Unternehmens heraus lassen sich u.a. folgende Argumente anführen:

- Die Veröffentlichung trägt zum **Aufbau eines eigenen, unverwechselbaren Firmenimages** bei, das erlaubt, sich deutlich von der Konkurrenz zu distanzieren und eine klare Position im Markt und im sozialen Umfeld zu erreichen.

- Mit der Publizierung läßt sich ein **nicht mehr aktuelles Unternehmensbild korrigieren**; dies ist insbesondere dann von Interesse, wenn sich aufgrund neuer Produktlinien oder sonstiger Unternehmensaktivitäten das eigene Selbstverständnis tiefgreifend verändert hat, aber in der Umwelt noch das traditionelle Image dominiert.

- Wenn die Unternehmensgrundsätze veröffentlicht werden, so kann man sich auch von einem **Negativimage des Industriezweiges**, das auf das eigene Bild abstrahlt, **absetzen.**

- Schließlich läßt sich generell die **Leistungsfähigkeit des Unternehmens gegenüber seinem Umfeld darstellen** und damit unter-

streicht man die Rolle der Unternehmen insgesamt in der Gesellschaft.[1)]

Die Unternehmensgrundsätze als Grundlage der Informationen nach außen werden im allgemeinen in Verbindung gebracht mit den

- potentiellen Mitarbeitern
- Kunden und Lieferanten
- Geldgebern und der
- Gesellschaft.[2)]

Wenn die Unternehmensgrundsätze veröffentlicht werden, so erhalten diese Bezugsgruppen Orientierungskriterien für ihre Entscheidungen an die Hand. Sie können ihre Handlungen danach ausrichten. Erwartet wird auch eine selbstselektive Tendenz, d.h. die Grundsätze initiieren einen Auswahlprozeß, bei dem nur diejenigen die Verbindung mit dem Unternehmen aufnehmen, die ihre Ansprüche durch das Unternehmen als erfüllbar ansehen. Interessenten mit stark von der Unternehmensphilosophie divergierenden Einstellungen dürften dann eher von der Interaktion absehen. Beispielsweise kann ein potentieller Mitarbeiter von der Mitgliedschaft abgehalten werden, wenn Führungsstil und Unternehmensphilosophie von seinen Vorstellungen stark abweichen und beides

---

1) Vgl. Trux, W. (1980), S. 64
2) Vgl. Ullrich, K. V. (1977), S. 69 ff, Henzler, A. (1975), Sp. 1570, Albach, H. und Gabelin, T. (1977), S. 191, Birkigt, K. und Stadler, M. M. (1980), S. 54 sowie Sandler, G. (1980), S. 127 ff

für ihn bedeutende Entscheidungskriterien für die Unternehmenswahl sind.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß Unternehmensgrundsätze aus der Perspektive der betrieblichen Kommunikationspolitik vor allem als Informationsmittel interpretiert werden, das sowohl für interne als auch für externe Empfänger vorgesehen ist. Nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiter und mehrere externe Bezugsgruppen sollen die Dokumente erhalten.

4.115 Zusammenfassung und Vergleich

In den einzelnen Disziplinen finden sich sehr unterschiedliche, gerade deshalb aber auch interessante Beiträge für die Gestaltung des Einführungsprozesses von Unternehmensgrundsätzen. Sie unterstützen die Suche nach relevanten Dimensionen in dieser Phase. Da sie den Ausgangspunkt für das eigene Untersuchungsprogramm bilden, sollen sie kurz zusammengefaßt werden.

In den theoretischen Beiträgen schälten sich vier wichtige Problemdimensionen des Einführungsprozesses heraus:

- Am Erstellungsprozeß beteiligte Personen (Aktoren),
- Methodeneinsatz in der Formulierungsphase,
- Empfänger der Dokumente und

- ergänzende Aktivitäten zur Diffusion der Grundsätze.

Die beiden ersten Dimensionen konzentrierten sich auf den eigentlichen Erstellungsprozeß, während die anderen auf die Verwendung der Dokumente im Unternehmen abstellen.

(1) Im Erstellungsprozeß sollen Personen agieren, die bestimmten Gruppen angehören. Sie lassen sich als Aktoren bzw. Aktorengruppen bezeichnen.[1] Unumstritten ist einzig das Engagement des Top Managements. Während die Unternehmensleitung in der traditionellen business policy die zentrale Aktorengruppe ist, gehen die jüngeren Ansätze erheblich darüber hinaus. Sie fordern die Beteiligung weiterer Gruppen: Vertreter der Führungskräfte, Berater und auch Repräsentanten der Mitarbeiter. Die Institutionalisierung von Projektgruppen für die Ausarbeitung der Dokumente wird vorgeschlagen, so daß die Anzahl der Aktoren beträchtlich steigt. Jede Erstellungsform weist spezifische Chancen und Probleme auf.

Für eine Ausweitung des Aktorenkreises werden vor allem zwei Gründe angeführt. Einerseits können durch die Mitarbeit weiterer Personen "bessere" Grundsätze erarbeitet werden. Die zusätzlichen Personen bringen ihre Erfahrungen in den Prozeß ein und vermögen Erwartungen und Interessen anderer Gruppen eher zu antizipieren. Auf der anderen Seite erwartet man Akzeptanzvorteile für die Grundsätze. Mehrere

---

1) Vgl. zum Aktorenbegriff Gabele, E. (1981a), S. 149

Überlegungen sprechen hierfür. In das fertige Dokument fließen bereits unterschiedliche Meinungen und Vorstellungen ein und es läßt sich daher eher als tragfähiger Kompromiß ansehen. Im Rahmen der Beratungen gewinnen die Beteiligten zusätzliche Erfahrungen und besseren Überblick über gesamtunternehmensbezogene Probleme. Eventuell überzogene Erwartungen können relativiert werden. Schließlich vermag die Mitarbeit selbst ein positives Commitment gegenüber den Grundsätzen zu wecken und die Partizipierenden werden zu aktiven Meinungsträgern im Diffusionsprozeß. Der Einsatz strategischer Planungsmethoden fordert darüber hinaus die Ausdehnung des Aktorenfeldes. Die aktuellere theoretische Betrachtungsweise steht aber in deutlicher Diskrepanz zur klassischen Auffassung.

Werden mehr Personen am Formulierungsprozeß beteiligt, so erwachsen daraus gleichwohl auch spezifische Probleme, die, zum Teil aufgrund einer optimistischen Grundhaltung, gern unbeachtet bleiben. Je mehr Personen in der Formulierungsphase integriert sind und je unterschiedlicher ihre Ausgangsposition ist, umso schwieriger dürfte eine Verständigung zwischen den Mitwirkenden sein. Die Heterogenität der persönlichen Erfahrungen und Problemsichtweisen kann die Mitwirkenden überfordern, wobei dies auch bei grundsätzlich vorhandener Kooperationsbereitschaft eintreten kann.

Zusätzlich mögen neue Forderungen und Ansprüche eine Einigung erschweren oder verhindern. Aushandlungsprozesse sind denkbar, die

durch Taktieren, Drohen und Versprechen mehr geprägt werden als durch die faire Suche nach relevanten Grundsätzen. Auch bestehende Konflikte können in den Prozeß hineingezogen werden und im Prozeß erlebte Frustrationen können Rückwirkungen auf den Betriebsalltag haben. Es lassen sich sicherlich noch eine Reihe weiterer Probleme anführen, aber auf jeden Fall deuten sie ein erheblich schwierigeres Prozeßmanagement an. Die Erarbeitung im Kreis der Unternehmensleitung ist davon weit weniger betroffen. Die Zahl der Mitwirkenden ist überschaubar, die Interessenlagen sind tendenziell homogener und der persönliche Erfahrungshintergrund ist ähnlich. Die Komplexität dürfte daher wesentlich geringer und der Prozeß einfacher zu handhaben sein. Ferner muß weit weniger mit Widerständen oder neuen Forderungen gerechnet werden, und die eigene Position läßt sich durchsetzen. Die Gesichtspunkte lassen einen relativ engen Erstellerkreis durchaus plausibel für ein Unternehmen erscheinen. Außerdem dürfte in diesem Fall das Top Management sicherlich hinter den unternehmenspolitischen Leitsätzen stehen.

(2) Neben die personelle Perspektive tritt die **Methodenkomponente.** Im Rahmen der Formulierung unternehmenspolitischer Grundsätze werden weitreichende Festlegungen getroffen und Prioritäten für die Aktivitäten des Unternehmens gesetzt. Die Bewältigung der damit verbundenen Problemkomplexität ist ein entscheidender Faktor im gesamten Prozeß. Unterstützung dafür bieten Methoden. In der strategischen Planung wurden entsprechende Analyseinstrumente entwickelt, die die Intuition

und die Erfahrung der Führungskräfte zwar nicht ersetzen, aber strukturieren helfen wollen. Sie fördern insbesondere auch die externe Sichtweise. Das Unternehmen wird nicht mehr isoliert betrachtet, sondern in seiner Umwelt und den daraus erwachsenden Anforderungen. Auch der Vergleich der einzelnen Tätigkeitsfelder des Unternehmens wird möglich.

Die strategischen Analyseverfahren beziehen sich schwerpunktmäßig auf den Produkt-Markt Bereich und die technisch-ökonomische Seite eines Unternehmens. Obgleich die Methoden durchaus Schwächen und Unzulänglichkeiten aufweisen, so beruhen sie doch auf dem Erfahrungswissen der Unternehmenspraxis und gehören wohl zu den wenigen Methoden, die konkrete Hilfestellung bei diesen unternehmenspolitischen Problemen geben.

Die theoretischen Beiträge beschäftigen sich über die eigentliche Formulierungsphase hinaus mit den Empfängern der Dokumente und den ergänzenden, akzeptanzfördernden Aktivitäten.

(3) Analog zum Erstellungsprozeß läßt sich in den theoretischen Ansätzen im Laufe der Zeit eine Ausweitung des **Empfängerkreises** konstatieren. Ursprünglich eher für Führungskräfte gedacht, setzten sich die Vertreter der betrieblichen Kommunikationspolitik dafür ein, die Grundsätze als ein **Informationsinstrument für die gesamte Belegschaft** und auch **für externe Interessenten** zu verwenden. Die

Leitsätze werden in Verbindung gebracht mit der Corporate Identity, die darauf abzielt, daß das Image eines Unternehmens im Sinne des betrieblichen Selbstverständnisses beeinflußt wird.

(4) Ergänzende Maßnahmen zur Grundsätzediffusion sind deshalb nötig, da man nicht davon ausgeht, daß die Dokumente für sich allein die erforderliche Beachtung finden und als Entscheidungsprämissen in der Organisation akzeptiert werden. Darüber hinaus wird eine Diskrepanz zwischen gegenwärtigen und gewünschten Verhaltens- und Handlungsmustern unterstellt. Um diese Diskrepanz abzubauen und die Betroffenen zur Übernahme der Leitsätze anzuregen, werden sowohl **personale als auch strukturelle Aktivitäten** vorgeschlagen. Während die strukturellen Maßnahmen auf die offiziellen Regeln in einer Organisation abzielen, setzen die personalen unmittelbar bei den Betroffenen an. Die Ausarbeitung einer Organisationsanweisung für den Einkauf hinsichtlich der Behandlung von Lieferanten oder die Anpassung des Personalbeurteilungssystems sind typische strukturelle Maßnahmen. Informations- und Schulungsaktivitäten sowie die Versuche, Vorbilder zu schaffen, repräsentieren dagegen personale Maßnahmen.

Die theoretischen Aussagen zum Einführungsprozeß geben zwar fraglos bedeutende Hinweise für die Gestaltung des Prozesses, aber häufig sind die einzelnen Aussagen relativ allgemein gehalten und deshalb präzisierungsbedürftig.

Ein Vergleich mit der Praxis der Unternehmensgrundsätze kann hier weiterhelfen. Die theoretischen Erkenntnisse werden dann einerseits auf ihren empirischen Gehalt geprüft und es lassen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Besonderheiten feststellen. Gleichzeitig können aber auch allgemein gehaltene Aussagen durch Erfahrungswissen konkretisiert werden. Deshalb wenden wir uns im folgenden den realen Einführungsprozessen unternehmenspolitischer Leitsätze zu. Die bisherigen empirischen Forschungsergebnisse liefern uns erste Hinweise.

4.12 Empirische Forschungsergebnisse zum Einführungsprozeß der Unternehmensgrundsätze

Nachdem die verschiedenen theoretischen Beiträge zum Einführungsprozeß der Unternehmensgrundsätze vorgestellt wurden, sollen sie nunmehr mit den bereits vorliegenden empirischen Erkenntnissen konfrontiert werden. Darauf aufbauend läßt sich das eigene Untersuchungsprogramm inhaltlich festlegen.

Die Suche nach relevanten empirischen Forschungsarbeiten wird allerdings dadurch erschwert, daß man sich mit dem Einführungsprozeß meistens nur am Rande befaßt hat, obwohl ihm unbestritten große Bedeutung zugemessen wird. Informationen über die tatsächliche Prozeßgestaltung wurden häufiger quasi nebenbei im Zusammenhang mit anderen Forschungsfragen miterhoben. Daraus resultierte eine sehr selektive Perspektive, die noch dadurch verstärkt wurde, daß größten-

teils standardisierte Befragungstechniken zum Zuge kamen, bei denen die Antwortenden nur unter vorgegebenen Alternativen auswählen konnten. Andere Möglichkeiten blieben außer Betracht. Schließlich erschwert als drittes die unzulängliche Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse ihre Verwendung. Bisher hat auch kein Forscher den Versuch einer vergleichenden Interpretation unternommen, so daß diese notwendige, integrative theoretische Leistung völlig fehlt, und die einzelnen Untersuchungen stehen isoliert nebeneinander.

Die verschiedenen Bedenken sollen trotzdem nicht als Vorwand dienen, die Studien rasch beiseitezulegen und ein eigenes Untersuchungsprogramm zu entwickeln, das wiederum völlig unabhängig davon ist. Der weiteren Forschung dürfte damit wenig gedient sein. Vielmehr sollten darauf aufbauend die im Zusammenhang mit Unternehmensgrundsätzen sicherlich noch sehr großen Erkenntnislücken systematisch angegangen werden, um schrittweise Klarheit über das Phänomen in der Unternehmenspraxis zu erhalten. Darüber hinaus bietet sich später, soweit möglich, der Vergleich der eigenen Ergebnisse mit den bisherigen Resultaten an. Empirische Informationen über den Einführungsprozeß der unternehmenspolitischen Grundsatzdokumente finden sich in den folgenden Arbeiten:

- Als erstes ist wiederum die frühe Studie von Thompson anzuführen. Thompson ging bei 51 amerikanischen Firmen u.a. auch der Frage nach, wer die Unternehmensgrundsätze formuliert hat. 1)

---

1) Vgl. Thompson, S. (1958), S. 13 ff

- Im Jahr 1976 befaßte sich Fiedler mit dem Führungsgrundsätzen von 75 deutschen Unternehmen, wobei er u.a. auf den Einführungsprozeß einging. Im Jahr 1980 wiederholte er seine Untersuchung und fragte nunmehr nach Unternehmens- und Führungsgrundsätzen. Abgesehen von einem Artikel, in dem er auf sehr kurzem Raum einige wenige Beispiele und Probleme des Einführungsprozesses erläutert, veröffentlichte er leider nichts von dieser sicherlich interessanten Studie. 1)

- Böttges analysierte im Rahmen ihrer Dissertation ebenfalls Aspekte des Erarbeitungs- und Diffusionsprozesses von Führungsgrundsätzen bei 16 deutschen Unternehmen. 2)

- In einer erst kürzlich veröffentlichten Studie der Hochschule St. Gallen über Konzepte und Methoden der Unternehmensführung bei 350 schweizerischen Unternehmen wurde u.a. nach der Entstehung und der Verwendung unternehmenspolitischer Grundsatzdokumente gefragt. 3)

- Schließlich untersuchten Kordina-Hildebrandt und Hildebrandt in ihrer Dissertation über die Ausgestaltung der Planungssysteme von 38 schweizerischen und 11 deutschen Unternehmen die Verwendung der Unternehmensgrundsatzdokumente. 4)

Die einzelnen Untersuchungen sind nunmehr auf relevante Aussagen in bezug auf die theoretisch herausgearbeiteten vier Problemdimensionen des Einführungsprozesses zu prüfen.

(1) Eindeutig im Mittelpunkt der bisherigen empirischen Forschung steht die personale Perspektive des Erstellungsprozesses. Mit den

---

1) Vgl. Fiedler, H. (1976), S. 313 ff sowie Fiedler, H. (1980), S. 122 ff
2) Vgl. Böttges, D. (1980), S. 24 ff
3) Vgl. Brauchlin, E. (Hrsg., 1981) sowie insbesondere Ulrich, H. (1981a), S.38 ff
4) Vgl. Kordina-Hildebrandt, I. und Hildebrandt, L. (1979), S. 323 ff

Aktoren in der Formulierungsphase befaßten sich Thompson, Ulrich, Fiedler und Böttges. Sie kamen zu folgenden Ergebnissen:

- In 73 % der untersuchten amerikanischen Unternehmen formulierten Vertreter des Top Managements die unternehmenspolitischen Leitsätze. Die restlichen Dokumente erstellten nicht näher spezifizierte Führungskräfte. In bescheidenen 4 % der Organisationen partizipierten Mitarbeiter ohne Führungsfunktion.[1)]

- In der Studie der St. Gallener Hochschule war die Beteiligung der Unternehmensleitung noch höher. In 98 % der 204 Firmen mit schriftlichen unternehmenspolitischen Grundsätzen wirkten sie an der Erstellung mit. Daneben partizipierten in rund zwei Drittel der Firmen höhere Führungskräfte und nur zu 13 % die nachfolgende Führungsebene. Andererseits waren aber immerhin in 41 % der Unternehmen Stabsmitarbeiter und in 42 % auch externe Berater eingeschaltet.[2)]

- In den beiden deutschen Untersuchungen über die Einführung von Führungsgrundsätzen zeigen sich ebenfalls hohe Beteiligungsraten des Top Managements und der Führungskräfte. Fiedler ermittelte 1976 bei 75 Betrieben, daß in 73 % der Organisationen die Unternehmensleitung und in 84 % der Unternehmen Führungskräfte aus

---

1) Vgl. Thompson, S. (1958), S. 13
2) Vgl. Ulrich, H. (1981), S. 39

verschiedenen Abteilungen die Leitmaximen formulierten. Es wurden üblicherweise eine oder mehrere Arbeitsgruppen gebildet. Böttges Ergebnisse bei 16 analysierten Unternehmen lauten: in 15 Fällen war das Top Management und in 12 Unternehmen waren weitere Führungskräfte beteiligt.

Externe Berater partizipierten in deutschen Unternehmen gleichfalls. Fiedler ermittelte ihren Einfluß in 23 % und Böttges in 25 % der Firmen. Im Gegensatz zu der schweizerischen und amerikanischen Untersuchung fragten Böttges und Fiedler auch nach der Rolle des Betriebsrates im Erstellungsprozeß. Immerhin waren die Repräsentanten der Mitarbeiter in 33 % der 75 von Fiedler analysierten Betriebe und in 25 % der 16 von Böttges untersuchten Unternehmen involviert.

Böttges beschäftigte sich darüber hinaus als erste mit der Frage, inwieweit Eigentümer im Erstellungsprozeß mitwirken. Sie fand allerdings nur ein Unternehmen, in dem das der Fall war.[1)]

Die Untersuchungen vermitteln bereits ein relativ detailliertes Bild hinsichtlich der Aktoren in der Formulierungsphase. Um den Überblick zu erleichtern, werden die einzelnen Ergebnisse in Tab. 4.1 zusammengestellt, wobei Vereinfachungen bei der Gruppe der Führungskräfte notwendig waren. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden Prozentwerte

---

1) Vgl. Fiedler, H. (1976), S. 315 sowie Böttges, D. (1980), S. 24 f

errechnet. In der Tabelle findet sich ein Strich, wenn in der Untersuchung die entsprechende Aktorengruppe nicht berücksichtigt wurde.

Rahmendaten der Untersuchung	Thompson	Fiedler	Böttges	Ulrich
Untersuchungsjahr	1958	1976	1980	1981
n	51	75	16	199
Land	USA	BRD	BRD	Schweiz
Geschäftsleitung/ Vorstand	73%	73%	94%	98%
Führungskräfte	38%	84%	75%[1)]	67%[1)]
Mitarbeiter (nicht in Führungspositionen)	4%	-	13%	-
Betriebsrat	-	33%	25%	-
Externe Berater	-	23%	25%	42%
Eigentümer/ Aufsichtsrat	-	-	6%	-
Gewerkschaften	-	-	-	-

Tab. 4.1: Vergleich der Aktoren im Formulierungsprozeß der Unternehmensgrundsätze

Die Tabelle läßt interessante Schlußfolgerungen zu. In allen vier Untersuchungen zeigt sich ein großes Engagement des Top Managements. Nach Böttges und Ulrichs Daten war es sogar nahezu in allen Erstel-

---

1) Diese Zahlen beziehen sich nur auf höhere Führungskräfte.

lungsprozessen eingeschaltet. Die Mitwirkung der Unternehmensleitung scheint daher der Normalfall zu sein.

Diskrepanzen treten bei der Mitwirkung von Führungskräften auf. Während sie in der frühen amerikanischen Studie relativ geringe Einflußmöglichkeiten hatten, partizipierten sie in den deutschen und schweizerischen Unternehmen weit häufiger. Dies läßt sich unschwer aus den Zahlen erkennen. Läßt man länderspezifische Unterschiede außer Betracht, dann zeigt sich ein vergleichsweise klarer Trend, daß sie an der Grundsätzeformulierung mitarbeiten. In Fiedlers Untersuchung waren die Führungskräfte sogar häufiger als die Geschäftsleitung beteiligt. Insbesondere das höhere und mittlere Management dürfte dabei Einfluß auf die Grundsätze besitzen, denn sowohl Ulrichs als auch Böttges Ergebnisse beziehen sich auf diese Gruppe.

Gleichfalls an Bedeutung gewonnen haben die Vertreter der Mitarbeiter. Im Gegensatz zu amerikanischen Firmen wurden sie wesentlich häufiger beteiligt. Ein Grund hierfür dürfte in der unterschiedlichen rechtlichen und gesellschaftspolitischen Situation zu vermuten sein. Außerdem beschäftigen sich Böttges und Fiedler mit der Einführung von Führungsgrundsätzen und bei personalpolitischen Fragestellungen hat der Betriebsrat größere Mitsprachemöglichkeiten.

Als weitere bedeutsame Gruppe erscheinen die Berater. In Ulrichs Untersuchung waren sie immerhin in mehr als 40 % der Unternehmen

beteiligt. Dies spricht sicherlich für ihre Bedeutung bei der Grundsätzeerstellung. Vergleichsweise viele Unternehmen scheinen ihre Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß in zunehmendem Maße mehr Gruppen im Formulierungsprozeß engagiert sind. Obwohl auch die alleinige Erarbeitung im Kreis der Unternehmensleitung in den Daten erkennbar ist, so zeigte sie sich vorwiegend in der älteren Untersuchung. Die Ergebnisse der aktuelleren Studien weisen auf weitere relevante Aktoren hin, wobei insbesondere die Führungskräfte eine gewichtige Rolle zu spielen scheinen.

(2) Nur die St. Gallener Studie geht in einem Punkt über die personale Betrachtungsweise im Erstellungsprozeß hinaus. Sie fragt nach den Basisinformationen, aus denen die Leitsätze abgeleitet wurden. Die Ergebnisse sind in Tab. 4.2 dargestellt.

Die persönlichen Absichten und die Lagebeurteilung der Unternehmensleitung liefern in den meisten Fällen die Grundlage der Leitsätze. Das Ergebnis korrespondiert mit der ebenfalls festgestellten hohen Beteiligungsrate des Top Managements im Formulierungsprozeß. Daneben ziehen die schweizerischen Firmen die Dokumente anderer Unternehmen zu Rate, was aber nicht mit Abschreiben gleichzusetzen ist, da es durchaus auch mit der Lagebeurteilung zusammenhängen kann. Die Kon-

kurrenzanalyse kann durchaus wertvolle Hilfe für die eigene Strategiefindung liefern.

Grundlagen der Unternehmensleitsätze	Anzahl der Unternehmen n=204	%
Persönliche Absichten und Lagebeurteilung des Top-Management	163	80%
Ähnliche Dokumente anderer Unternehmen	39	19%
Systematische Analysen der eigenen Unternehmung und Prognosen über zukünftige Umweltentwicklung	131	64%

Tab. 4.2: Grundlagen der Unternehmensleitsätze schweizerischer Unternehmen 1)

Besondere Aufmerksamkeit verdient aber das dritte Ergebnis. Fraglos ist es allein schon deshalb interessant, da es auf eine zusätzliche Dimension im Erstellungsprozeß hinweist, die in den anderen bisherigen empirischen Forschungsarbeiten nicht berücksichtigt wurde. Die Durchführung systematischer Analysen und Prognosen deutet auf die Methodenunterstützung im Prozeß hin. Allerdings bleibt völlig offen, welche Methoden und Analysen angewandt wurden. Auch der Kommentar dieses Untersuchungsergebnisses von Ulrich gibt keinerlei weitergehende Anhaltspunkte hierauf. Dennoch liegt gerade in diesem Punkt ein

---

1) Vgl. Ulrich, H. (1981a), S. 39; die Tabelle enthält Mehrfachnennungen

wertvoller Impuls für die eigene Untersuchung, sich eingehender mit der Methodenfrage zu beschäftigen.

(3) Informationen hinsichtlich des Empfängerkreises von Unternehmensgrundsätzen lassen sich aus der St. Gallener Untersuchung und der Studie von Kordina-Hildebrandt und Hildebrandt gewinnen. Sie sind in Tab. 4.3 und Tab. 4.4 skizziert.

Empfänger der Unternehmensgrundsatzdokumente	schweizer Unternehmen n=38	%	bundesrepubl. Unternehmen n=11	%	insgesamt n=49	%
Unternehmensinterne Verwendung	33	87%	10	91%	43	88%
Abgabe an die Öffentlichkeit	5	13%	1	9%	6	12%

Tab. 4.3: Empfänger der Unternehmensgrundsätze nach Kordina-Hildebrandt und Hildebrandt 1)

Empfänger der Unternehmensgrundsatzdokumente	Anzahl der Unternehmen n=205	%
Abgabe an Führungskräfte	184	90%
Abgabe an alle Mitarbeiter	59	29%
Abgabe an Öffentlichkeit	31	15%

Tab. 4.4: Empfänger der Unternehmensgrundsätze in der St. Gallener Studie 2)

---

1) Vgl. Kordina-Hildebrandt, J. und Hildebrandt, L. (1979), S. 323 ff
2) Vgl. Ulrich, H. (1980a), S. 40

Die Unternehmensgrundsätze werden entsprechend dieser Ergebnisse fast ausschließlich **intern** verwendet. Nur 12 % bzw. 15 % der Firmen geben sie nach außen ab. Dies ist ein in beiden Untersuchungen übereinstimmender Trend, der eine nicht unerhebliche Divergenz zu den theoretischen Erkenntnissen anzeigt. Der geforderten Veröffentlichung der Leitsätze, um den Interaktionspartnern des Unternehmens Orientierungs- und Selektionskriterien an die Hand zu geben, scheinen also die Firmen wenig Gewicht beizumessen. Mehrere Erklärungen sind hierfür denkbar.

Möglicherweise empfindet die Unternehmenspraxis das ausgiebig problematisierte Verhältnis Unternehmen und öffentlichkeit (noch?) nicht so dramatisch wie es einige Autoren beurteilen. Ferner halten die Firmen anscheinend ihre Grundsätze für wenig geeignet, ihr Selbstverständnis nach außen zu kommunizieren und sie präferieren deshalb alternative Maßnahmen, nicht zuletzt um eine zielgruppenspezifische Gestaltung der öffentlichkeitsarbeit zu erreichen.

Aber es kann auch eine grundlegende Skepsis hinsichtlich der erreichbaren Wirkungen vorliegen, die sich mit Argumenten aus der Einstellungsforschung belegen läßt. Unterstellt man ablehnende Haltungen gegenüber dem Unternehmen und seinen Veröffentlichungen, so kann damit die Aufnahme zusätzlicher Informationen blockiert sein. Die Grundsätze werden als wenig glaubhaft eingestuft und nicht akzeptiert. Sie sind als parteiisches und interessengeleitetes Dokument

interpretierbar, das geringen Einfluß auf die Attitüden des Lesers ausübt.[1] Schließlich und nicht zuletzt durften aber auch Bedenken darin begründet sein, daß man sich den Handlungsspielraum mit der Publizierung einengt, denn es können vertrauliche Informationen darin enthalten sein. Außerdem können sich externe Personen darauf berufen und die Aktivitäten der Organisation an den Grundsätzen beurteilen.

(4) Informationen hinsichtlich ergänzender Maßnahmen zur Diffusion der Grundsätze stammen größtenteils aus einzelnen Fallschilderungen, die teilweise in den Untersuchungen erwähnt werden. Sie geben erste Hinweise auf die Art der Aktivitäten.

Einzig die Verwendung der unternehmenspolitischen Dokumente im **Management Development** ist mit Zahlen belegt. Ulrich berichtet, daß 55 % der 204 befragten schweizerischen Unternehmen ihre Leitsätze in Schulungskursen behandeln.[2] Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt Böttges. Die Hälfte der 16 von ihr untersuchten Firmen veranstaltete begleitend zur Einführung der Führungsgrundsätze Trainingsmaßnahmen.[3]

Fiedler als auch Thompson erwähnen Einzelfälle, in denen vergleichsweise ausgiebige schriftliche und mündliche **Informationsaktivitäten**

---

1) Vgl. Noelle-Neumann, E. (1972), S. 328 f sowie Gutjahr, G. (1980), S. 77
2) Vgl. Ulrich, H. (1980a), S. 40
3) Vgl. Böttges, D. (1980), S. 47

mit der Einführung der Unternehmensleitsätze verknüpft waren. Danach wurden sowohl Diskussionsrunden veranstaltet als auch Berichte in der Firmenzeitschrift abgedruckt und Rundschreiben verschickt. Die Grundsätze integrierte man in Mitarbeiter-, Organisations- und Führungshandbücher.[1)]

Hinweise auf **strukturelle Veränderungen** glaubt Böttges erkennen zu können. In ihrer Untersuchung wiesen die befragten Unternehmen auf Konsequenzen in der Personalbeurteilung und dem Beförderungswesen hin. Wenngleich auch nur relativ wenige Unternehmen sich dazu bekannten, so spricht es doch dafür, daß der organisatorische Aspekt in der Praxis zumindest als relevant erachtet wird.[2)]

Die angeführten Untersuchungen haben erstmalig versucht, empirische Erkenntnisse über den Einführungsprozeß der Unternehmensgrundsätze zu sammeln. Zweifelsohne ist das eine anerkennenswerte Leistung, die entsprechende Beachtung verdient. Allerdings bleiben eine Reihe von Fragen offen, die weitere empirische Forschung erfordern.

Abgesehen von erhebungs- und auswertungstechnischen Problemen setzt die Kritik der Untersuchungen vor allem an ihrer stark selektiven Betrachtungsweise an. Bedingt u.a. durch die gewählten Erhebungsinstrumente konzentrierten sich die Forscher auf ausgewählte Problem-

---

1) Vgl. Thompson, S. (1958), S. 25; Fiedler, H. (1976), S. 315 sowie Fiedler, H. (1980), S. 126 ff
2) Vgl. Böttges, D. (1980), S. 46 f

aspekte. Die personale Seite des Formulierungsprozesses stand eindeutig im Zentrum des Interesses. Trotzdem bedurfen die Ergebnisse hierzu ebenfalls genauerer Spezifikation.

Die Studien geben wenig Auskunft u.a. über die folgenden bedeutsamen Aspekte des Einführungsprozesses der Grundsatzdokumente:

- Wie arbeiten die einzelnen Aktoren zusammen?
- Welche Einflußchancen besitzen die einzelnen Gruppen?
- Welche Methoden verbergen sich hinter den festgestellten systematischen Analysen?
- Wie wirkt sich der Methodeneinsatz auf die Zusammenarbeit der Aktorengruppen aus?
- Welche diffusionsfordernden Maßnahmen ergreifen die Unternehmen und wie sind sie gestaltet?

Bereits die wenigen angeschnittenen Fragen zeigen, daß noch vergleichsweise große Defizite im Hinblick auf die Praxis des Einfuhrungsprozesses der Unternehmensgrundsatze bestehen. Hier setzen auch unsere eigenen Erkenntnisbemuhungen an, die im Untersuchungsprogramm konkretisiert werden.

4.13 Untersuchungsprogramm für den Einführungspozeß der Unternehmensgrundsätze

Nachdem die theoretischen Grundlagen hinsichtlich des Einfuhrungsprozesses von Unternehmensgrundsätzen skizziert und sie mit bisherigen

empirischen Forschungsergebnissen konfrontiert wurden, gilt es nunmehr, darauf aufbauend ein Untersuchungsprogramm zu entwerfen, das die Grundlage für eine weitergehende empirische Erforschung des Einführungsprozesses abgibt. Die Notwendigkeit dieser Analyse dürfte bei der Aufarbeitung der bisherigen Forschungsergebnisse deutlich geworden sein. Für unsere Untersuchung wollen wir dabei wiederum forschungsleitende Thesen formulieren, die die Prioritäten unseres Vorgehens kennzeichnen.

In den theoretischen Beiträgen schälten sich mehrere Schwerpunkte heraus. Auf der einen Seite befaßte man sich intensiv mit dem eigentlichen Formulierungsprozeß. Die relevanten **Aktoren** und die Möglichkeiten zur **methodischen Unterstützung** wurden erörtert. Auf der anderen Seite konzentrierte man sich auf die **Grundsätzeempfänger** und die **diffusionsfördernden Aktivitäten.** Die weitere Untersuchung soll nun ebenfalls von diesen theoretischen Schwerpunkten gesteuert werden.

(1) Die traditionelle business policy betrachtete die Erstellung der Dokumente als eine Aufgabe der **Unternehmensleitung.** Sie soll ihre unternehmenspolitischen Absichten und Vorstellungen darin zusammenfassen. Deshalb ist ihr die Formulierung im wesentlichen vorbehalten. Die empirischen Ergebnisse von Thompson lassen durchaus den Schluß zu, daß Vertreter des Top Managements allein die Leitsätze erarbeiteten. Häufig formulierte sie der ranghöchste Manager selbst.

Demgegenüber befürwortete man in der Folgezeit eine Ausweitung des Aktorenkreises. Vor allem die Verbesserungsmöglichkeiten für die Grundsätze und das Akzeptanzproblem waren ausschlaggebend.

Die empirische Relevanz dieser Gesichtspunkte zeigt sich in den neueren Studien. Im Gegensatz zu den frühen amerikanischen Erfahrungen sind danach neben der Unternehmensleitung vergleichsweise häufig **Führungskräfte** im Erstellungsprozeß beteiligt. In geringerem Umfang wirken **Berater** und **Vertreter der Mitarbeiter** in dieser Phase mit. Die Erstellung scheint damit zu einem multipersonalen Prozeß geworden zu sein, in dem Vertreter verschiedener Gruppen zusammenarbeiten. Hinsichtlich der Aktoren läßt sich daher die folgende These ableiten:

These 3: Im Erstellungsprozeß der Unternehmensgrundsätze wirken Vertreter verschiedener Gruppen zusammen.

Die These stellt dabei vor allem auch auf das **Zusammenwirken der Aktoren** ab. Nicht nur die Beteiligten schlechthin, sondern ihre Einflußchancen und die Interaktion zwischen ihnen sollen Beachtung finden. Da der Prozeßverlauf in der bisherigen empirischen Forschung weitgehend vernachlässigt wurde, wollen wir ihm größere Aufmerksamkeit schenken, zumal ihm in den neueren theoretischen Ansätzen große Bedeutung beigemessen wird. In diesem Zusammenhang steht auch die nächste These.

(2) Die Identifizierung der für ein Unternehmen geeigneten Unterneh-

mensgrundsätze ist sicherlich ein komplexes Problem. In den theoretischen Beiträgen werden deshalb Möglichkeiten erörtert, den Erarbeitungsprozeß methodisch zu unterstützen. Als relevante Methoden wurden dabei vor allem die strategischen **Analyse- und Planungstechniken** vorgeschlagen.

Da sie sowohl das Prozeßergebnis als auch den -ablauf unmittelbar tangieren, stellen sie einen wichtigen Faktor in der Erstellungsphase dar, der eine vertiefte Auseinandersetzung verdient. Hinsichtlich der realen Ausprägung dieser Prozeßdimension ist aber relativ wenig bekannt, so daß es sinnvoll erscheint, sich mit diesen Fragen eingehender zu beschäftigen. Die These hierzu lautet:

These 4: Die Erstellung der Unternehmensgrundsätze wird durch strategische Analyse- und Planungstechniken unterstützt.

(3) Im Gegensatz zum Methodenproblem kann die Forschung hinsichtlich der **Grundsätzeempfänger** auf empirisches Wissen aufbauen. Die bisherigen Ergebnisse lassen eine Relativierung der theoretischen Erkenntnisse angebracht erscheinen. Die Unternehmen zeigen danach vergleichsweise wenig Interesse an der Publizierung der Unternehmensgrundsätze nach außen. Dominierend ist vielmehr die **unternehmensinterne Verwendung**. Sicherlich gibt es dafür mehrere Gründe. So mag die Befürchtung, Handlungsspielraum einzubüßen, die Firmen davon abhalten, die Leitsätze zu veröffentlichen. Auch die mangelnde Eignung dieses Instruments für die öffentlichkeitsarbeit und die Präferierung

alternativer Maßnahmen kann ein Grund sein. Schließlich ist möglicherweise das Problembewußtsein für diese Frage noch nicht so stark ausgeprägt. Da der vorgesehene Empfängerkreis Rückwirkungen auf Inhalte und Gestaltung der Dokumente hat, verdient dieser Aspekt unsere Aufmerksamkeit.

These 5: Unternehmensgrundsätze dienen vorwiegend als unternehmensinternes Informationsinstrument.

(4) In den theoretischen Beiträgen zum Einführungsprozeß der Unternehmensgrundsätze werden schließlich **ergänzende Aktivitäten zur Förderung der Leitsätzediffusion** angeregt. Man geht dabei davon aus, daß die in Grundsätzen niedergelegten Prinzipien in mehr oder minder großem Umfang sowohl von den jeweiligen Verhaltensweisen der Mitarbeiter als auch von den formalen Regelungen im Betrieb abweichen. Je größer die Distanz, umso schwieriger dürfte die Akzeptanz der Dokumente werden. Letztlich dreht es sich um das Problem, wie die Leitsätze Eingang in die betriebliche Praxis finden können.

Auf der einen Seite setzt man an der Person an. Durch sorgfältige **Einführungsinformationen** und **Schulungen** kann man die Leitmaximen bekanntgeben und ihre Anwendungsmöglichkeiten aufzeigen. Das **Vorbild** einzelner vermag zusätzlich, Betroffene zum Imitationslernen anzuregen. Pessimistisch gegenüber personalen Maßnahmen eingestellte Forscher präferieren den strukturalen Ansatz. Sie fordern die **Anpassung der offiziellen Regeln** im Unternehmen. Die formale Struktur muß

entsprechend den Leitsätzen gestaltet werden, um ihre Praktizierung und Einhaltung zu fördern. Diese Vorgehensweise wählen insbesondere die Vertreter der traditionellen business policy. Im Rahmen der Führungsforschung wies man außerdem auf die Bedeutung der Anpassungen in Personalbeurteilungs- und Personalentwicklungssystemen hin. Hier scheint vielfach der Gedanke im Vordergrund zu stehen, die Grundsätze mit gewisser Sanktionsgewalt zu versehen. Da sicherlich die Akzeptanz und die Verhaltensrelevanz der Leitsätze durch entgegenstehende offizielle Regeln erschwert, wenn nicht gar verhindert wird, verdient dieser Aspekt gleichfalls entsprechende Beachtung.

Bedenkt man einerseits die theoretische Relevanz der Diffusionsphase generell und andererseits den spärlichen empirischen Informationsstand darüber, so erscheint die weitergehende Untersuchung dieser Frage unmittelbar evident. Deshalb stellen wir wiederum eine These dazu auf.

These 6: Die Diffusion der Unternehmensgrundsätze wird durch personale und strukturale Aktivitäten unterstützt.

Nachdem das weitere Untersuchungsprogramm anhand der Thesen eingegrenzt wurde, muß nunmehr eine geeignete Untersuchungsstrategie gewählt werden. Im Mittelpunkt unseres Interesses steht dabei die empirische Erforschung der Formulierungsprozesse, da hierüber vergleichsweise wenig bekannt ist. Bei mehreren Gesichtspunkten geht es darum, erstmalig Informationen über praktische Anwendungen und Vorge-

hensweisen zu sammeln. Wir wollen deshalb reale Einführungsprozesse der Unternehmensgrundsätze rekonstruieren, um einerseits die theoretischen Aussagen auf ihre empirische Relevanz hin zu prüfen und andererseits aber auch weitere wichtige Problemdimensionen des Einführungsprozesses aufzuspüren.

Aufgrund der gewählten Untersuchungsstrategie ist wiederum eine eigene **Datenerhebung** notwendig. Im Gegensatz zur bisherigen Forschung scheint unseres Erachtens aber eine offene **Erhebungsform**, die sich auf die Erfahrung weniger Unternehmen stützt, wesentlich besser geeignet zu sein als eine großzahlige Fragebogenaktion. Hierfür spricht der gegenwärtige Forschungsstand, die verfolgte Zielsetzung und die übliche Abfolge empirischer Forschung. Letztlich wollen wir nicht übereilt an das Feld herangehen und mit vorstrukturierten Erhebungsinstrumenten wesentliche Aspekte des Einführungsprozesses "übersehen". Auch in anderem Zusammenhang hat sich diese Vorgehensweise wiederholt als sinnvoll erwiesen. Das empirische Feld unmittelbar mit umfangreichen Fragebogenaktionen zu überziehen, strapaziert nicht zuletzt die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen erheblich. Sie artikulieren auch ihre Kritik an wenig ausgereiften Erhebungen immer deutlicher.[1)]

In der gegenwärtigen Forschungsphase empfiehlt es sich daher, das theoretisch erarbeitete Verständnis vom Einführungsprozeß der Unter-

---

1) Vgl. Kreikebaum, H. und Suffel, W. (1981), S. 15 f

nehmensgrundsätze an ausgewählten Fällen empirisch zu untersuchen. Man kann dabei gleichzeitig relativ breit vorgehen und verschiedene Dimensionen ansprechen. Das eingehende Studium weniger Fälle kann nicht zuletzt deshalb wertolle Impulse für die weitere Forschung geben, da ein gewisser "Tiefgang" bei interessanten Aspekten möglich ist.

Aus diesen Gründen beschränkten wir unsere Erhebung auf die Einführungsprozesse in 17 Organisationen. Die der Auswertung zugrundeliegenden Informationen stammen vorwiegend aus halb- strukturierten Interviews, aber auch aus seitens der Unternehmen zur Verfügung gestellten Unterlagen. An den Gesprächen waren in der Regel zwei Unternehmensvertreter beteiligt. Die Gesprächsdauer schwankte zwischen 1,5 bis 4,5 Stunden. Die Interviews wurden teilweise auf Tonband mitgeschnitten; auf jeden Fall ist ein mehrseitiges Protokoll entstanden. Die Gesprächspartner zeigten sich sehr aufgeschlossen und gaben Informationen, die unsere ursprünglichen Erwartungen übertrafen. Man kann also bei geeigneter Interviewform durchaus von einer Bereitschaft zum Dialog mit der Unternehmenspraxis ausgehen. Erklärbar ist das Phänomen aber auch durch das relativ große aktuelle Interesse, das Unternehmensgrundsätzen entgegengebracht wird.[1)]

Trotz der ausführlichen Gespräche konnten freilich niemals alle theoretisch relevanten Fragen erörtert werden. Nicht nur zeitliche Re-

---

1) Vgl. Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 36

striktionen verhinderten dies, sondern auch der mangelnde Überblick der Gesprächspartner über den gesamten Einführungsprozeß. Hierzu wären mehrere Interviews mit unterschiedlichen Mitarbeitern einer Organisation erforderlich gewesen. In vielen Fällen half uns das Studium schriftlicher Unterlagen weiter, wobei vor allem unveröffentlichte Vortragsmanuskripte, Auszüge aus Organisations- und Planungshandbüchern, Firmenchroniken und -zeitschriften, Rundschreiben und auch publizierte Beiträge aussagekräftig waren. Trotzdem dürfte auch dadurch nur eine eingeschränkte Abbildung der einzelnen Einführungsprozesse möglich geworden sein, die aber insgesamt für unsere Forschungszwecke durchaus ausreichend ist. Aufgrund des eher explorativen Charakters der Untersuchung strebten wir nicht an, alle Aspekte bei allen Unternehmen zu erheben. Wenn deshalb im folgenden Häufigkeiten erwähnt werden, so handelt es sich um Mindestangaben.

Da die Aussagen zum Einführungsprozß teilweise sehr detaillierten Einblick in die einzelnen Firmen geben, werden die Unternehmen im folgenden nicht mehr namentlich genannt, sondern mit Buchstaben bezeichnet. Abgesehen von einer Ausnahme handelt es sich um Großbetriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Hinsichtlich ihrer Branchenzugehörigkeit informiert die nachstehende Tabelle, wobei die Zuordnung der Untersuchungseinheiten nach dem jeweils vorherrschenden Tätigkeitsgebiet erfolgte.

Branche	Unternehmen
Chemie	4
Eisen und Stahl	2
Elektrotechnik	3
Fahrzeugbau	3
Kommunikation und Medien	2
Luft- und Raumfahrttechnologie	2
Maschinenbau	1

Tab. 4.5: Branchenzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen

Drei der 17 beteiligten Organisationen verfügen ausschließlich über Führungsgrundsätze, wenngleich organisations- und leitungsbezogene Aussagen darin mitenthalten sind. Da sich jedoch Führungsgrundsätze als zentraler Ausschnitt einer unternehmenspolitischen Konzeption auffassen lassen, sind sie mitberücksichtigt worden.

4.2 Analyse der Einführungsprozesse von Unternehmensgrundsätzen

Die empirische Analyse des Einführungsprozesses der Unternehmensgrundsätze erfolgt in drei Schritten. Im ersten Punkt steht der eigentliche Erarbeitungsprozeß im Vordergrund. Danach wenden wir uns den Empfängern der Dokumente zu und abschließend werden wir auf die Diffusionsphase eingehen.

4.21 Erstellung der Unternehmensgrundsätze

Im Rahmen der Analyse des Erarbeitungsprozesses soll zunächst das Feld der insgesamt am Prozeß Beteiligten eingegrenzt werden. Ein Vergleich mit bisherigen Forschungsergebnissen erlaubt die Interpretation der Resultate im größeren Zusammenhang. Um das Engagement der einzelnen mitwirkenden Gruppen und ihre Zusammenarbeit erfassen zu können, sollen in einem zweiten Schritt die Prozeßverläufe detaillierter analysiert werden. Dabei läßt sich dann auch auf die Methodenunterstützung eingehen.

4.211 Aktoren im Erstellungsprozeß

Im Formulierungsprozeß der Grundsätze agieren Personen oder Aktoren, die bestimmten Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens angehören. Im folgenden sind alle Personen und Gruppen berücksich-

tigt, die im Prozeß mitwirken konnten. Hinsichtlich Art und Ausmaß des Einflusses ist damit wenig ausgesagt, vielmehr gilt es im ersten Schritt zu klären, wer überhaupt partizipierte. Da hierzu bereits einige empirische Ergebnisse vorgelegt wurden, bietet sich ein Vergleich mit den eigenen Resultaten an. Zuvor wollen wir aber unsere Ergebnisse vorstellen.

(1) In den von uns analysierten Formulierungsprozessen partizipierten Vertreter verschiedener Gruppen. Einen Überblick gibt Tab. 4.6:

Aktoren im Erstellungsprozeß	Anzahl der Unternehmen n=17	%
Geschäftsleitung/Vorstand	16	94%
Führungskräfte	12	71%
Mitarbeiter (nicht in Führungspositionen)	2	12%
Betriebsrat	5	29%
Externe Berater	7	41%
Eigentümer/Aufsichtsrat	5	29%
Gewerkschaften	0	0%

Tab. 4.6: Aktoren im Erstellungsprozeß[1)]

---

1) Die Tabelle enthält Mehrfachantworten

In **nahezu allen** Unternehmen wirkte die **Unternehmensleitung** an der Erstellung mit. Nur in einem einzigen ließ sich keinerlei Einfluß feststellen (C). In diesem Unternehmen wurde auch der Prozeß nach Beratungen im Kreis der Führungskräfte abgebrochen. Zwar dürfte die Unternehmensleitung sicherlich von dem Vorhaben unterrichtet gewesen sein, aber sie zeigte kein aktives, unterstützendes Engagement für die Grundsätze. Ob sie selbst wenig Interesse hatte oder sich der Kritik seitens der Führungskräfte beugte, sei dahingestellt. Auf jeden Fall gibt dieses Vorhaben ein gutes Beispiel für die Notwendigkeit der Unterstützung durch das Top Management.[1)]

In 71 % der Einführungsprozesse partizipierten **Führungskräfte** an der Erstellung (B, C, D, G, H, J, K, M, N, O, P, Q). In einigen wenigen Fällen bezog man sogar alle Führungskräfte des Unternehmens ein; in der Regel aber wirkten nur ihre Vertreter mit und in einem Fall beteiligte man sie erst bei der Grundsätzeüberarbeitung (I).

Besonderes Engagement zeigten höhere Führungskräfte und Manager von Zentralabteilungen. Sie formulierten in vielen Fällen die erste Grobkonzeption und leiteten die weiteren Beratungen, die dann mehr Führungskräfte einschlossen.

Nur **zwei** Unternehmen eröffneten **Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung** die Chance, an der Erarbeitung mitzuwirken (H, O). Allerdings

---

1) Vgl. S. 311 dieser Arbeit

beteiligten insgesamt fünf Organisationen **Vertreter des Betriebsrates** (D, G, H, J, O). Das Unternehmen B konsultierte den Betriebsrat bei ausgewählten Teilaspekten, und das Unternehmen I schaltete ihn erst bei der Revision der Grundsätze ein. Obwohl damit der Betriebsrat vergleichsweise häufig integriert wurde, darf man seinen Einfluß nicht überschätzen. Die spätere Detailanalyse der einzelnen Erstellungsprozesse zeigt, daß man ihn in überwiegendem Maße erst in einer fortgeschrittenen Projektphase einschaltete.

Der **Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten** wurde nur in zwei Fällen zur Stellungnahme aufgefordert (H, J). Dies dürfte vermutlich damit zusammenhängen, daß sich derartige Sprecherausschüsse erst in den letzen Jahren bildeten und sie erst einmal mit ihrer Konstituierung bzw. ihrer Anerkennung beschäftigt sind.[1)]

Gleichwohl läßt sich zumindest in einigen Unternehmen ein Trend feststellen, daß sie zukünftig die Interessenvertretungen mehr als bisher integrieren wollen. Man bekundet, daß man sowohl den Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten als auch den Betriebsrat frühzeitiger bei Überarbeitungen konsultieren wird.

Insgesamt gesehen wirken unternehmensinterne Gruppen weit häufiger als externe Personen am Erstellungsprozeß mit. Das Schwergewicht der

---

1) Vgl. zur Verbreitung der Sprecherausschüsse Leitender Angestellter in deutschen Unternehmen und ihrer Problematik Wiegräbe, W. (1982), S. 57 ff

Formulierungsaktivitäten liegt also eindeutig bei Organisationsmitgliedern. Trotzdem beeinflußten auch Berater und Vertreter der Eigenkapitalgeber die Dokumente.

Externe Berater arbeiteten in **sieben** Unternehmen im Prozeß mit (G, H, I, J, N, O, Q). In zwei Fällen handelte es sich um wissenschaftliche Institutionen, in den anderen um professionelle Unternehmensberater. Teilweise setzte man auch in Abhängigkeit von der Prozeßphase unterschiedliche Berater ein. Dadurch wollte man die Hilfe von Spezialisten in jedem Abschnitt sichern und sich andererseits nicht auf eine Person verlassen. Auf der anderen Seite erwachsen daraus aber auch spezifische Probleme. Eine klare Aufgaben- und Phasentrennung ist erforderlich. Die Berater dürften außerdem eher untergeordnete Funktionen im Prozeß erfüllen, da sie nur an einem kleinen Teilprojekt partizipieren.

In **fünf** Unternehmen wurden die Grundsätze mit den **Eigentümern bzw. deren Vertretern** abgesprochen (A, E, H, J, L). Ein Unternehmen berichtete sogar von heftigen Auseinandersetzungen im Aufsichtsrat, die sich bei den Grundsätzen des Unternehmens gegenüber seinen Aktionären entzündeten. In zwei Fällen schaltete man dabei den Aufsichtsrat nicht offiziell ein, sondern die Abstimmung erfolgte informal aufgrund persönlicher Kontakte zwischen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern. Wenn man derartige informale Beziehungen allgemeiner vermutet, so dürfte die Rate der Eigentümermitwirkung noch anwachsen.

Allerdings bereitet eine exakte Erfassung erhebliche Schwierigkeiten, da persönliche Kontakte eher vertraulich behandelt werden und im nachhinein von außen schwer zu rekonstruieren sind.

In vier weiteren Organisationen übten Gesellschafter selbst Managementfunktionen aus und waren von daher in den Erstellungsprozeß involviert (F, I, O, Q). Da sie die Eigentümerinteressen sicherlich immer in ihren Entscheidungen mitbedenken, dürfte auch bei diesen Unternehmen die Anteilseignerperspektive angemessen berücksichtigt worden sein. Rechnet man die vier Fälle noch zu den anderen fünf hinzu, dann konnten in mehr als der Hälfte der Unternehmen Eigentümer oder ihre Repräsentanten in die Erarbeitungsprozesse eingreifen, ihre Vorstellungen äußern und dadurch die Leitsätze beeinflussen. Vorzugsweise bot sich die Möglichkeit in Personalgesellschaften und in Aktiengesellschaften, in denen maßgebliche Beteiligungen vorhanden sind, also in den Firmen, die relativ wenigen, dafür aber einflußreichen Eigentümern gehören.

Die Gewerkschaften waren in keinem Fall an der Erstellung der Unternehmensgrundsätze beteiligt. Das Ergebnis überrascht wenig. Indirekten Einfluß konnte sie nur bei denjenigen Firmen ausüben, die ihre Grundsatzdokumente mit dem Betriebsrat und/oder dem Aufsichtsrat abstimmten, wenn in diesen Institutionen gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer mitwirkten.

Das Interesse der Gewerkschaften an den schriftlichen Unternehmensphilosophien ist gleichwohl groß. Mittlerweile wird seitens des DGB gefordert, arbeitnehmerorientierte Alternativkonzepte zu erarbeiten und über Betriebs- bzw. Aufsichtsrat in die Diskussion zu bringen. Auch eine ausführliche Kritik einer existierenden Unternehmensgrundordnung wurde vorgelegt.[1] Wenn das Engagement der Gewerkschaften andauert, dann dürften sie vermutlich zukünftig die Grundsätze weit mehr beeinflussen können.

(2) Nachdem die **eigenen Ergebnisse** referiert wurden, wollen wir sie **mit den bisherigen empirischen Erkenntnissen vergleichen**, um Gemeinsamkeiten und Besonderheiten feststellen zu können. Bestätigen sich die Ergebnisse, so kann die weitere Forschung von einer stabileren Basis ausgehen. Die Reichweite der Aussagen erhöht sich beträchtlich, da sie sich dann auf mehrere voneinander unabhängige Untersuchungen und Stichproben stützen.

Die bisherigen Untersuchungen wurden bereits an anderer Stelle eingehend erläutert.[2] Mit den Aktoren im Formulierungsprozeß setzen sich Thompson, Fiedler, Böttges und Ulrich auseinander. Während Thompsons Studie aus dem Jahr 1958 stammt, sind die anderen jüngeren Ursprungs. Fiedler und Böttges fragten allerdings nur nach dem Einführungsprozeß von Führungsgrundsätzen. Ulrich und Thompson dagegen beziehen sich

---

1) Vgl. Küller, H. D. (1980) sowie Kubicek, H. und Breisig, T. (1981), S. 13 ff

2) Vgl. S. 251 ff dieser Arbeit

auf Unternehmensgrundsätze. In Tab. 4.7 sind alle bisherigen und unsere eigenen Ergebnisse zusammengestellt. Obwohl aufgrund der unterschiedlichen Untersuchungsprogramme einige Lücken offenbleiben, so lassen sich doch bedeutende Trends ableiten.

Alle Untersuchungen lassen ein großes Engagement der **Unternehmensleitung** erkennen. Sie ist mit Abstand die am häufigsten genannte Gruppe. In den drei jüngeren Studien steigt die Beteiligungsrate sogar auf über 90 % an. Diese Ergebnisse sprechen für die Ernsthaftigkeit der Dokumente, die nicht mehr ohne weiteres als Spielerei der Personal- oder Planungsabteilung zu interpretieren sind. Die Mitwirkung hochrangiger Manager schafft eine Voraussetzung, daß das Projekt die erforderliche Beachtung innerhalb der Organisation erhält und die notwendigen personellen sowie materiellen Ressourcen bereitgestellt werden. Letztlich läßt das persönliche Engagement von Vorstandsmitgliedern die Glaubwürdigkeit und die vermutete Verbindlichkeit der Grundsätze anwachsen.

Unsere Ergebnisse hinsichtlich der Mitwirkung der **Führungskräfte** entsprechen denen der drei aktuelleren Untersuchungen. Sie bestätigen damit den bereits festgestellten Trend, Führungskräfte an der Formulierung partizipieren zu lassen. In den vier europäischen Studien waren sie **in etwa drei** von vier Prozessen involviert und damit in erheblich größerem Umfang als in den USA. Bedeutsamer als landesspezifische Unterschiede dürften jedoch die mittlerweile eingetretenen

Rahmendaten der Untersuchung	Thompson	Fiedler	Böttges	Ulrich	eigene Untersuchung
Untersuchungsjahr	1958	1976	1980	1981	1981
n	51	75	16	199	17
Land	USA	BRD	BRD	Schweiz	BRD
Geschäftsleitung/ Vorstand	73%	73%	94%	98%	94%
Führungskräfte	38%	84%	75%[1)]	67%[1)]	71%
Mitarbeiter (nicht in Führungspositionen)	4%	-	13%	-	12%
Betriebsrat	-	33%	25%	-	29%
Externe Berater	-	23%	25%	42%	41%
Eigentümer/ Aufsichtsrat	-	-	6%	-	29%
Gewerkschaften	-	-	-	-	0%

Tab. 4.7: Aktoren des Erstellungsprozesses im Vergleich mehrerer Untersuchungen

1) Diese Zahlen beziehen sich nur auf höhere Führungskräfte

Veränderungen im Führungsstil sein. Einiges spricht dafür, daß auch die unternehmenspolitischen Entscheidungen generell nicht mehr nur allein vom Vorstand vorbereitet und gefällt werden.

Die eigenen Untersuchungsergebnisse bezüglich der **externen Berater** decken sich mit den schweizerischen Ergebnissen. Etwas mehr als 40 % der Unternehmen nahmen in beiden Studien ihre Hilfe in Anspruch. Der Bedarf an Beratern scheint bei der Entwicklung von Unternehmensgrundsätzen größer zu sein als bei Führungsleitsätzen. Fiedler und Böttges, die sich beide auf Führungsgrundsätze konzentrierten, konnten nur in ca. einem Viertel der von ihnen analysierten Firmen Berateraktivitäten feststellen. Bei den umfassenderen Unternehmensgrundsätzen suchen die Firmen demnach mehr externe Unterstützung. Dies dürfte einerseits mit dem Methodeneinsatz und andererseits mit dem Bedürfnis nach außerbetrieblichem Erfahrungswissen zusammenhängen, denn externe Berater werden gerade bei unternehmenspolitisch schwierigen Problemen konsultiert, die eine neue Perspektive für das Unternehmen beinhalten und für die man im eigenen Hause keine geeigneten Experten zu haben glaubt.

Die **Eigentümer** wurden in der bisherigen Forschung eher stiefmütterlich behandelt. Lediglich Böttges untersuchte ihre Beteiligung am Erstellungsprozeß, und sie fand auch nur eines von 16 Unternehmen, bei dem der Aufsichtrat mitwirken konnte. Dagegen stellten wir einen erheblich größeren Einfluß fest.

Die Differenz läßt sich vor allem durch das jeweilige Untersuchungsprogramm und die unterschiedliche Erhebungsmethodik erklären. Böttges interessiert sich für Modelle der Mitarbeiterführung, während unsere Untersuchung umfassender auf Unternehmensgrundsätze angelegt ist. Da die Unternehmensgrundsätze die Interessen der Kapitalgeber unmittelbar tangieren, ist ihre größere Aufmerksamkeit wenig verwunderlich. Darüber hinaus verwandte Böttges stark strukturierte Fragebögen, die sie an die Unternehmen verschickte. Eine dichotom zu beantwortende Frage war den Beteiligten am Erstellungsprozeß vorbehalten, wobei sie mehrere Gruppen vorgab. Da Gesellschafter und Eigentümer in der Aufzählung fehlten und nur der Aufsichtsrat aufgeführt war, schränkte Böttges bereits durch die Gestaltung des Erhebungsinstrumentes die Alternativen ein. Grundsätzlich dürfte es auch schwierig sein, mit einem strukturierten Fragebogen die häufig auf informaler Basis ablaufenden Kontakte zwischen einzelnen Vorständen und Aufsichtratsmitgliedern zu erfassen.[1)]

Die Mitwirkung der Eigentümervertreter im Formulierungsprozeß steht im Gegensatz zu der These, daß die Grundsätze die Loslösung des Top Managements von den Kapitalgebern dokumentieren.[2)] In einigen Fällen scheinen sie vielmehr eine relativ starke Stellung zu besitzen, denn sie wurden frühzeitig konsultiert. Es könnte sogar die These abgeleitet werden, daß die Leitsätze eine längerfristige Beurteilungs und Handlungsgrundlage für das Verhältnis von Unternehmensleitung und

---

1) Vgl. Böttges, D. (1980), S. 175
2) Vgl. Albach, H. (1976), S. 747 ff

Eigentümer abgeben. Dieser bisher in der theoretischen Diskussion kaum beachtete Gesichtspunkt hat ein prominentes Vorbild. Der Deutsche Gewerkschaftsbund verabschiedete bereits im Jahr 1972 Unternehmensgrundsätze für die zu seinem Einflußbereich gehörenden Unternehmen. Das Dokument resultierte aus intensiven Beratungen zwischen dem DGB Bundesvorstand und den betreffenden Unternehmen. Beide Seiten bezeichnen es als konsensfähige Grundlage für die Unternehmenspolitik. Obwohl gerade diese Grundsätze gegenwärtig öffentlich diskutiert und teilweise für Mißstände verantwortlich gemacht werden, die eigentlich wenig mit ihnen selbst zu tun haben, so sind sie ein Beispiel für die Regelung der Beziehung Unternehmensleitung und Eigentümer.[1)] In den von uns untersuchten Organisationen standen aber solche Überlegungen eher im Hintergrund. Nur zwei Unternehmen ließen entsprechende Gedanken anklingen (J, L).

Faßt man die verschiedenen Ergebnisse zusammen, so zeigt sich, daß im Gegensatz zu den amerikanischen Unternehmen die deutschen und schweizerischen Firmen mehr Personengruppen am Formulierungsprozeß beteiligten, wobei das vermutlich von den Erstellungszeitpunkten her erklärbar ist. Während Thompsons Studie sich auf die Zeit vor 1958 erstreckte, sind die europäischen Studien wesentlich jüngeren Datums. Man formulierte hier die Grundsatzdokumente erst in den letzten Jahren und verließ sich nicht mehr nur auf die Erfahrung einiger weniger Manager.

---

1) Vgl. Hoffmann, D. H. (1976), S. 389 ff

Mit der ersten Analyse des Formulierungsprozesses konnten die relevanten Aktoren der Erstellungsphase eingegrenzt werden. Aufgrund der Häufigkeitsverteilung ließen sich Hauptakteure identifizieren, die sich auch in einem Vergleich mit anderen Untersuchungen im wesentlichen bestätigten.

Zusammengefaßt ergibt sich folgendes Bild:

1. **Die Unternehmensleitung ist fast durchwegs im Formulierungsprozeß der Unternehmensgrundsätze beteiligt.** Ihr Engagement deutet auf die Unterstützung der Dokumente hin.

2. **Wesentlicher Einfluß auf die Gestaltung der Dokumente geht darüber hinaus von den Führungskräften aus.** Ihre Vertreter sind entsprechend der neueren Untersuchungen in ca. drei von vier Erstellungsprozessen involviert.

3. **Weit weniger häufig können die Vertreter der Belegschaft an der Grundsätzeentwicklung mitwirken.**

4. **Als unternehmensexterne Gruppen partizipieren ausschließlich Repräsentanten der Eigentümer und Berater,** wobei sich ihre Mitarbeit allerdings auf ausgewählte Fälle beschränkt.

Gemessen an den Mitwirkungshäufigkeiten scheint die Hauptverantwortung für die Grundsätzeerstellung unternehmensintern bei der Unter-

nehmensleitung und den Führungskräften zu liegen. Die Unternehmensgrundsätze dürften demnach vor allem die Ansichten und die Erwartungen dieser beiden Gruppen reflektieren. Ihre Perspektiven von der Organisation prägen dann die Leitsätze.

Gleichwohl bleiben bei der doch relativ grobmaschigen Analyse noch viele Fragen unbeantwortet. Will man Aussagen zu Art und Umfang des Engagements einzelner Gruppen treffen, so bedarf es zusätzlicher Auswertungen. Ebenso ist das Zusammenwirken der Beteiligten im Formulierungsprozeß und die Frage nach methodischen Unterstützungsmöglichkeiten noch ungeklärt. Deshalb sollen nunmehr detailliertere Prozeßanalysen durchgeführt werden, die allerdings eine differenzierte Datenaufbereitung bedingen. Während bisher Querschnittsvergleiche und Häufigkeitsauswertungen im Vordergrund standen, rücken im nachfolgenden Abschnitt die Einzelfälle stärker in den Mittelpunkt. Anhand der Darstellung einzelner Fälle lassen sich typische Gestaltungsformen und Abläufe veranschaulichen.

Für eine derartige Detailanalyse spricht nicht zuletzt das Argument, daß der eigentliche Wert der Unternehmensgrundsätze im Erstellungsprozeß zu suchen ist.[1)] Nimmt man diese von ehemaligen Beteiligten geäußerte Ansicht ernst, dann erscheint die Feinanalyse von besonderem Interesse.

---

1) Vgl. z.B. Thompson, S. (1958), S. 37 sowie VöJ (o.J.), S. 22

4.212 Prozeßtypen in der Erstellungsphase

Beschäftigt man sich eingehender mit den Erarbeitungsprozessen, dann lassen sich drei typische Prozeßverläufe erkennen. Sie repräsentieren charakteristische Formen des Zusammenwirkens der in der Erstellungsphase beteiligten Gruppen.

Im einzelnen handelt es sich um die drei folgenden Erstellungsformen:

1. **Erarbeitung durch das Top Management.**
2. **Erarbeitung durch eine Expertengruppe, die aktive Grundsatzforschung im Unternehmen betreibt und**
3. **Erarbeitung durch eine Projektgruppe, die ihren Entwurf größeren Mitarbeiterkreisen zur Diskussion stellt.**

Die Einteilung in Gruppen stellt natürlich eine gewisse Vereinfachung dar, denn die Komplexität der Einzelfälle wird, bezogen auf ausgewählte Kriterien, reduziert, um das Phänomen zu ordnen und damit weiterführenden Analysen zugänglich zu machen. Da niemals alle möglichen Aspekte gleichzeitig berücksichtigt werden können, hat nun jede der drei Gruppen verschiedene Unterformen, d.h. innerhalb einer Gruppe wurden mehrere ähnliche Vorgehensweisen zusammengefaßt. Die verschiedenen Prozeßformen werden im folgenden anhand konkreter Beispiele erläutert.[1)]

---

1) Ein Unternehmen konnte dabei nicht berücksichtigt werden. Das Unternehmen D erstellt gegenwärtig seine Grundsätze. Es hat bisher vier Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit unterschiedlichen Einzelaspekten beschäftigen: Märkte, Finanzen, Produkte und Mitarbeiter. Man führt dabei gegenwärtig u.a. verschiedene strategische Analysen durch.

1. Prozeßtyp:

Die erste Gruppe der Formulierungsprozesse ist dadurch gekennzeichnet, daß die **Erstellung fast ausschließlich in den Händen der Unternehmensleitung** liegt. Der Vorstandsvorsitzende, eine Gruppe innerhalb der Geschäftsführung oder alle Vorstände erarbeiteten die Unternehmensgrundsätze gemeinsam. Teilweise wurden bedeutende **Gesellschafter oder Aufsichtsratsmitglieder** des Unternehmens konsultiert.

In insgesamt sechs der von uns untersuchten Firmen wurden die unternehmenspolitischen Leitsätze in diesem engen Kreis formuliert. Die nachfolgenden Führungsebenen schloß man fast völlig aus. Nur Mitarbeiter in den zentralen Stäben leisteten gewisse Formulierungshilfe. Der Einfluß externer Berater beschränkte sich auf zwei Fälle.

Spezifische Informationen hinsichtlich des Prozeßverlaufs und auftretender Probleme waren sehr schwer zu erheben, da bei den betreffenden Firmen meistens die Erstellung relativ lange zurücklag und nur wenige Personen partizipierten. Die wesentlichen Aussagen seien gleichwohl kurz zusammengefaßt:

> Im Unternehmen E entwarf der Vorstandsvorsitzende im Jahr 1968 zusammen mit dem Vorstandsmitglied für Betriebswirtschaft und dem damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden die Grundordnung des Unternehmens. Für die endgültige Fassung beteiligte man noch Mitarbeiter aus dem Zentralbereich Betriebswirtschaft.
>
> In einem Luft- und Raumfahrtunternehmen (A) verfaßte der Geschäftsführer einen ersten Entwurf, den er in einem mühsamen, iterativen Beratungsprozeß mit der gesamten Geschäfts-

führung abstimmte. Man produzierte insgesamt 19 Zwischenfassungen. Mit Vertretern des Aufsichtsrats wurde ebenfalls informal Kontakt aufgenommen und das Dokument durchgesprochen.

Die Leitsätze der Unternehmen F und L stammen gleichfalls von der Unternehmensleitung. Im Unternehmen F formulierte sie der Unternehmensleiter. Beim Unternehmen L gehen die Grundsätze auf das "Testament" des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden zurück. Die Geschäftsführung entwickelte darauf aufbauend in Abstimmung mit den Gesellschaftervertretern das Unternehmenskonzept.

In allen diesen Fällen waren keine **Berater** eingeschaltet. Demgegenüber beeinflußten sie die Grundsätze in den beiden anderen Unternehmen relativ stark. Daneben ergaben sich auch Einflußchancen für hochrangige Führungskräfte.

Im Unternehmen I resultierten die Leitsätze aus einem Kontakt zwischen dem damaligen Firmeninhaber, der gleichzeitig auch Geschäftsführer war, und einem berühmten amerikanischen Managementberater. Mittlerweile überarbeitete man die Grundsätze mehrfach, wobei man dann im Laufe der Zeit immer mehr Führungskräfte hinzuzog. Die erste Fassung stammt aus dem Jahr 1958.

In einem mittelständischen Verlag entstanden die Grundsätze ebenfalls mit Beteiligung eines Unternehmensberaters. Gemeinsam mit dem Firmenchef, der auch Hauptgesellschafter des Unternehmens ist, und den drei weiteren leitenden Führungskräften entwickelte man eine neue Unternehmenskonzeption. Die restlichen Gesellschafter des Unternehmens wurden laufend informiert.

Auffallend bei diesen Erstellungsprozessen ist die fast durchgehend erkennbare Mitwirkung der **Eigentümervertreter**. Sie wurden frühzeitig informiert und teilweise sogar unmittelbar an der Formulierung beteiligt. Die Interessen der einflußreichen Anteilseigner scheinen damit

gewahrt worden zu sein, zumindest konnten ihre Repräsentanten sich zu den Dokumenten äußern und modifizierend einwirken. Dies dürfte auch mit den engen Kontakten zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat bzw. Gesellschafterkreis zusammenhängen. Die konsultierten Vertreter der Anteilseigner besitzen vergleichsweise großen Einfluß auf die Geschäftspolitik, da regelmäßige Treffen üblich sind.

Kernpunkt dieses Prozeßtypes ist aber die ausschließliche Erstellung im kleinen Kreis. Man sieht deutliche Parallelen zur Strategie des "Bombenwurfes", die u.a. im Rahmen von Divisionalisierungsprozessen festgestellt wurde. Danach entsteht ein Konzept in kleinem Zirkel der Unternehmensspitze, die unter weitgehender Geheimhaltung arbeitet. Das Konzept wird schlagartig und relativ unwiderruflich in Kraft gesetzt; es fällt gewissermaßen wie eine "Bombe" in die laufende Geschäftstätigkeit der Unternehmung.[1)]

Weitere Übereinstimmungen ergeben sich mit den frühen Erfahrungen in amerikanischen Unternehmen. Allerdings scheint in den deutschen Firmen eine ausgiebigere Abstimmung innerhalb des Top Managements stattgefunden zu haben. Der oberste Führungskreis einigte sich gemeinsam auf die Grundsätze. Insofern kann es als Basisdokument für die Unternehmensleitung gelten, in dem eine konsensfähige Position fixiert ist. Die 19 Zwischenfassungen, die in einer Organisation erforderlich waren, deuten auch darauf hin, daß unterschiedliche Auffassungen

---

1) Vgl. Gabele, E. (1981a), S. 57f

existierten und Verhandlungsprozesse stattfanden. Immerhin spricht dies für die unternehmenspolitische Relevanz, die man den Dokumenten beimißt.

Diese Prozeßform mag der Abklärung der unternehmenspolitischen Leitlinien innerhalb der Geschäftsführung dienen. Ein seitens der Vorstandsmitglieder akzeptiertes Papier kann den Ausgangspunkt für die Unternehmensentwicklung abgeben. Verteilt man die Unternehmensgrundsätze in der Organisation, dann werden die Führungskräfte und die Mitarbeiter über die vereinbarten unternehmenspolitischen Absichten unterrichtet. In diesem Sinne äußert sich J. F. Allen, ein Vice-President der H. J. Heinz Company. Er betrachtet die Dokumente in seiner Organisation als das "...most useful medium for communicating top management's views to the organization as a whole."[1)]

Die Offenlegung der geschäftspolitischen Absichten fördert sicherlich die Klarheit im Unternehmen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter erhalten Orientierungspunkte. Wenn das Dokument innerhalb der Geschäftsleitung selbst konsensfähig ist und sie ihre Entscheidungen danach ausrichtet, dürfte ein Rahmen der betrieblichen Aktivitäten geschaffen sein. Gleichwohl müssen die Grundsätze den Mitarbeitern nahegebracht werden. Je mehr die Dokumenteninhalte von der bisherigen Geschäftspraxis abweichen, umso schwieriger dürfte das Akzeptanzpro-

---

1) J. F. Allen zitiert in Thompson, S. (1958), S. 16

blem werden. Dieser Sachverhalt wirft das entscheidende Problem für die in dieser Form erstellten Dokumente auf.

Da die Unternehmensgrundsätze ausschließlich von einem kleinen Personenkreis formuliert wurden, konnten nur diejenigen Bedürfnisse und Erwartungen berücksichtigt werden, die die Aktoren erkannten und akzeptierten - zwei sicherlich nicht einfach zu überwindende Hürden. Deshalb ist die Gefahr groß, daß Mitarbeiter und Führungskräfte das Dokument ablehnen und als Eingriff in den bisherigen Handlungsspielraum auffassen; zumindest dürften sie mißtrauisch reagieren und gegebenenfalls Widerstände entwickeln. Ohne intensive Ergebnispromotion dürfte daher diesen Grundsätzen sicherlich wenig Erfolg beschieden sein.

Schließlich bleibt auch erhebliches, im Unternehmen angesammeltes Erfahrungswissen für die Grundsätze ungenützt. Unternehmenspolitische Prioritäten werden gesetzt, ohne daß die eigenen erfahrenen Führungskräfte ihre Einschätzung abgeben konnten.

Den Akzeptanz- und Qualitätsproblemen stehen Vorteile in der Prozeßabwicklung gegenüber. Sie ist wesentlich einfacher, wenn nur wenige mitwirken. Unmittelbare Kontakte werden möglich, und die Menge unterschiedlicher Perspektiven wird begrenzt. Der Prozeß wird überschaubar, und die Dokumente lassen sich vergleichsweise rasch erarbeiten. Soweit Informationen seitens der Unternehmen hierüber gegeben

wurden, bestätigt sich diese Vermutung. Die Grundsätze entstanden in wenigen Wochen oder Monaten (A, E, Q). Der kleine Kreis förderte also die Prozeßabwicklung; eine Beteiligung weiterer Personen hätte das Verfahren sicherlich kompliziert.

Das unmittelbare Engagement der Unternehmensleitung fördert andererseits die Glaubwürdigkeit und die vermutete Verbindlichkeit der Dokumente. Den beteiligten Top Managern dürften die Grundsätze geläufiger sein und sie sind ihnen gegenüber sicherlich positiver eingestellt als wenn sie nur passiv in Kenntnis gesetzt werden. Die Leitsätze finden daher leichter Eingang in die Entschlüsse der Unternehmensleitung. Dies wiederum unterstreicht dann die Relevanz der Dokumente.

Diese Erstellungsform entspricht den klassischen unternehmenspolitischen Vorstellungen. Eine bzw. wenige maßgebliche Persönlichkeiten fixieren die langfristigen Leitlinien des Unternehmens, die diese Entscheidung ausschließlich als ihrem Kompetenzbereich angehörend sehen.

In unserer Stichprobe waren es auch tendenziell die zeitlich weiter zurückliegenden Formulierungsprozesse, die entsprechend der ersten Prozeßform abliefen. Mit Ausnahme eines Unternehmens (A) wurden alle diese Grundsatzdokumente vor 1975 erarbeitet. Zwei der Firmen formulierten ihre Leitsätze bereits vor 1960, eines entwickelte sie in den sechziger und die restlichen beiden Anfang der siebziger Jahre.

Obwohl immerhin sechs der von uns analysierten Organisationen ihre unternehmenspolitischen Grundsatzdokumente auf diese Weise formulierten, so delegierte man doch in den meisten Unternehmen die Erstellung auf eine oder mehrere Arbeitsgruppen. Man institutionalisierte ein eigenes Projekt. Trotzdem zog sich die Unternehmensleitung aber nicht vollständig aus dem Prozeß zurück, sondern ließ sich über die Fortschritte laufend informieren. In einigen Fällen arbeiteten Vertreter des Top Managements in den Arbeitsgruppen mit oder beteiligten sich bei einzelnen Teilaufgaben. Vor der offiziellen Verabschiedung beriet die Geschäftsleitung nochmals die unternehmenspolitischen Leitsätze.

Die beauftragten Projektgruppen setzten sich vor allem aus höheren Führungskräften (Geschäftsbereichs-, Werksleiter etc.), also aus dem mittleren Management, und Experten aus zentralen Stabsabteilungen zusammen. Es wurde dadurch eine Art "Promotorengespann" verwirklicht, wobei die höheren Führungskräfte und speziell die Vertreter der Geschäftsführung als Machtpromotoren agierten. Die ebenfalls beteiligten Spezialisten erfüllten die Aufgabe der Fachpromotoren.[1)]

Die Projektgruppen hatten vielfältige Aufgaben zu lösen. Sie mußten den Bedarf an Unternehmens- und Führungsgrundsätzen näher untersuchen, grob das Problemfeld abgrenzen und nicht zuletzt die Unternehmensleitung sowie die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Grund-

---

1) Vgl. zum Promotorengespann Witte, E. (1973), sowie Witte, E. (1976), S. 322

sätze überzeugen. Auch die organisatorischen, personellen und zeitlichen Aspekte des Einführungsprozesses galt es zu bedenken.

Ihre wichtigste Aufgabe bestand aber darin, geeignete Grundsätze für das Unternehmen zu identifizieren. Eine Quelle hierfür boten vorhandene Firmendokumente (Planungsunterlagen, Redemanuskripte, Firmenchroniken etc.), die mehr oder minder ausführlich studiert wurden. Daneben griff man auch auf die Leitsätze anderer Organisationen zurück. Während beide Aktivitäten der allgemein üblichen Praxis entsprachen, kann man bei den darüber hinausgehenden eigentlichen Erstellungsprozessen unterschiedliche Arbeitsweisen erkennen. Zwei alternative Vorgehensweisen wurden eingeschlagen.

Während sich die einen auf das eigene, in der Projektgruppe vorhandene Wissens- und Erfahrungspotential beschränkten, ein erstes Konzept entwarfen und dies dann einem größeren Kreis zur Diskussion stellten, wählte man in anderen Unternehmen ein differenziertes Vorgehen. Mit Hilfe aktiver Grundsätzeforschung bemühte man sich bereits im ersten Entwurf, ein breites Meinungsspektrum zu integrieren.

2. Prozeßtyp:

Die Projektgruppen in den Unternehmen G und J entschlossen sich zu der zweiten Vorgehensweise. Sie **befragten** bereits in der ersten Phase

erfahrene Führungskräfte im Unternehmen und griffen auch auf strategische Analysetechniken zurück. Berater unterstützten den Prozeß. Zwischenergebnisse überprüfte man mit Hilfe von Interviews. Das resultierende Dokument wurde zwar abschließend ebenfalls noch in mehreren Gesprächsrunden innerhalb der Organisation erörtert, aber aufgrund des bisherigen methodischen Aufwandes und der empirischen Absicherung dürfte es sich gegenüber Veränderungsvorschlägen wesentlich robuster erwiesen haben als einfache Diskussionspapiere. Die Grundsätze sind doch relativ weitgehend fixiert.

Im Unternehmen J versuchte man im Rahmen einer alle Führungskräfte einschließenden Befragung, die relevanten Unternehmensgrundsätze zu identifizieren. Die Stärken und Schwächen der Organisation insgesamt und die einzelner Teilbereiche standen zur Disposition. Darauf aufbauend beurteilte man die gegenwärtigen Aktivitäten und suchte nach neuen Tätigkeitsfeldern. Die Erreichung synergistischer Effekte innerhalb des Unternehmens stand von Anfang an im Zentrum der Überlegung.

> Zur Ausarbeitung der Unternehmensgrundsätze beauftragte der Vorstand eine Projektgruppe. Zuerst sichtete sie ausführlich die vorliegenden schriftlichen Grundsatzerklärungen und sonstigen Materialien. Im Anschluß daran befragte sie verschiedene Experten im Unternehmen, die dank ihres Werdegangs und/oder ihrer Position innerhalb der Organisation einen vergleichsweise guten Überblick besaßen, nach den traditionellen Stärken und Schwächen des Unternehmens in seinen Märkten und vor allem im Hinblick auf die Konkurrenz. Zusätzlich arbeitete man weitere Analysen aus. Die gesammelten Gesichtspunkte wurden in einer umfassenden, alle Führungskräfte berücksichtigenden Befragung eingestuft. Darauf aufbauend entwickelte man einen Entwurf der Unternehmensgrund-

sätze, der in verschiedene Gesprächsrunden einfloß. Daran waren die leitenden Mitarbeiter, die Gesellschafter, die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften und auch der Betriebsrat beteiligt. Ergänzend zog man partiell weitere Führungskräfte hinzu. Der Erarbeitungsprozeß beanspruchte etwa drei Jahre.

Im Unternehmen J treten die Ansätze strategischer Unternehmensführung und -planung bereits deutlich zum Vorschein. Das Unternehmen G ging noch einen Schritt weiter. Es wandte die **Portfolio-Methodik** an. Nach dem Muster des PIMS-Projektes entwickelte man außerdem ein eigenes **unternehmensspezifisches Modell der Erfolgsfaktoren.**

Die Erarbeitung der Unternehmensgrundsätze war eng mit der zentralen Planung verbunden. Neben der Personalabteilung lag die Federführung für die unternehmenspolitischen Leitsätze vor allem bei der zentralen Planungsabteilung. Sie arbeitete die unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren ein, die man durch eine schriftliche Befragung in den Geschäftsbereichen ermittelte. Ergänzend setzte man die Portfolio-Analyse ein, um die einzelnen Geschäftsfelder des Unternehmens kritisch zu vergleichen. Man wandte dabei die Methodik von A. D. Little an, bei der anhand verschiedener Matrizen Stand und Entwicklungspotential der Unternehmensteile beurteilt werden. Externe Berater unterstützten die Analyse. Die Ergebnisse wurden ferner in mehreren Gesprächsrunden mit dem Vorstand und den Führungskräften der einzelnen Geschäftsbereiche erörtert. Vor der offiziellen Verabschiedung der Leitsätze konsultierte man schließlich den Betriebsrat.

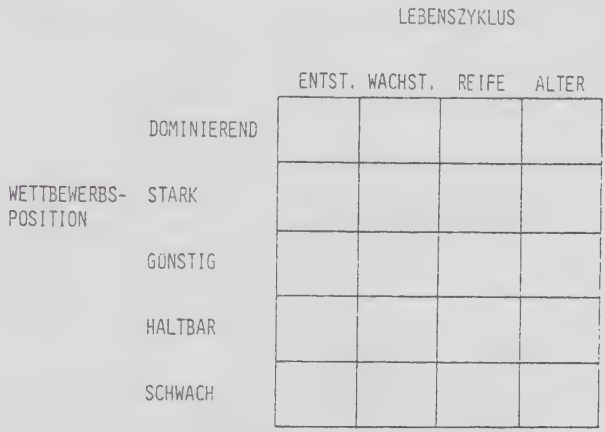
Die Grundsätze auf der Gesamtunternehmensebene werden gegenwärtig auf den nachgeordneten Ebenen ergänzt. Wiederum setzt man hierfür die Portfolio-Methode ein, um die einzelnen Tätigkeitsfelder zu vergleichen. Die Einrichtung strategischer Geschäftseinheiten ist ebenfalls im vollen Gange. Da die strategische Analysetechnik der Beraterfirma A. D. Little eine große Rolle spielt, wird sie in der Abb. 4.6 näher

erläutert. Sie weicht insofern von den traditionellen Konzepten ab, da sie auch Aussagen zu Organisationsstruktur, Führungsstil, Kontrollsystem u.a. in einer verfeinerten Version impliziert und damit über die reine Produkt-Marktorientierung hinausgeht.

Das Vorgehen der Unternehmen G und J repräsentiert den zweiten Typ des Grundsätzeformulierungsprozesses. Die Inhalte sind in diesem Fall sehr stark von der betreffenden Expertengruppe abhängig, an die die Erstellung delegiert wurde.

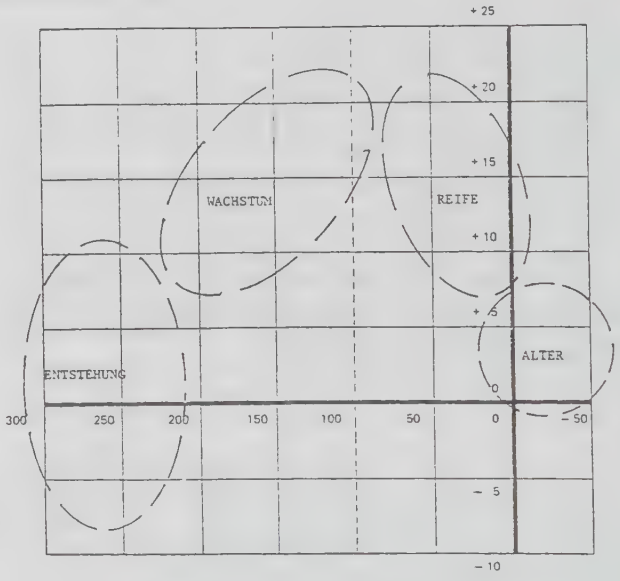
Das Vorgehen ähnelt einem Forschungsprozeß, der allerdings unternehmensintern abläuft. Eine kleine Expertengruppe beschäftigt sich eingehend mit der Frage. Sie konfrontiert theoretische Erkenntnisse (strategische Planung, Erfolgsfaktoren, Führungsmodelle, u.a.) mit dem organisationsspezifischen Erfahrungswissen. Man spricht sogar von Hypothesen, die empirisch zu prüfen sind. Berater leisten außerdem Analysehilfe.

Im Mittelpunkt der strategischen Analyse von A. D. Little steht eine eigenständige Portfolio-Konzeption, die sehr stark am Produktlebenszyklus orientiert ist. Allerdings handelt es sich um ein relativ offenes Konzept, dessen relevante Parameter unternehmensspezifisch fixiert werden. Außerdem stehen verschiedene Matrizen zur Verfügung. Der Grundgedanke ist, ein Mix der strategischen Geschäfte eines Unternehmens hinsichtlich ihrer Lebenszyklusphasen zu erreichen. Es sollte eine genügende Menge an "Nachwuchsprodukten", aber auch eine ausreichende Zahl von Geschäften bereitstehen, die die Finanzmittel für die Wachstumsgeschäfte liefern. Das eigentliche Lebenszyklus-Wettbewerbsposition-Portfolio ist in der ersten Skizze abgebildet. Für die Finanzmittelflüsse verwendet man eine sogenannte Rendite-Investitionsmatrix die in der zweiten Abbildung dargestellt ist. Die eingezeichneten Standardpositionen zeigen den Finanzmittelbedarf in Abhängigkeit von der Lebenszyklusphase.



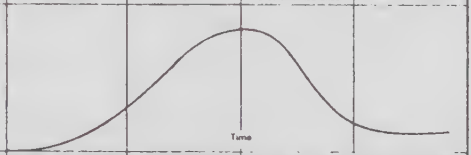
Anhaltspunkte für die Wahl geeigneter Verhaltensweisen einer Unternehmung gibt eine Normstrategietabelle (vgl. die dritte Skizze), die sich auf die Produkt-Markt Aktivitäten richtet. Im Gegensatz zu den meisten anderen Portfolio Ansätzen wurde das A. D. Little Konzept aber auch auf weitere Aspekte ausgedehnt. In einer verfeinerten Form bezieht es Organisationsstruktur, Kommunikationssystem, Planungsmethodik u.a. mit ein. Die Unternehmenscharakteristika werden wiederum in Abhängigkeit von der Lebenszyklusphase gesehen.

Abb: 4.6: Die strategische Analyse von A. D. Little



LEBENSZYKLUSPHASE

WETTBEWERBSPOSITION	Entstehung	Wachstum	Reife	Alter
Dominant	Marktanteile hinzugewinnen oder mindestens halten	Position halten. Anteil halten	Position halten. Wachstum mit der Branche	Position halten
Stark	Investieren um Position zu verbessern. Marktanteilgewinnung (intensiv)	- Investieren um Position zu verbessern - Marktanteilgewinnung	Position halten. Wachstum mit der Branche	Position halten oder "ernten"
Günstig	Selektive oder volle Marktanteilgewinnung. Selektive Verbesserung der Wettbewerbsposition	- Versuchsweise Position verbessern - Selektive Marktanteilgewinnung	- Minimale Investitionen zur "Erstandhaltung" - Aufsuchen einer Nische	"Ernten" oder stufenweise Reduzierung des Engagements
Haltbar	Selektive Verbesserung der Wettbewerbsposition	- Aufsuchung und Erhaltung einer Nische	- Aufsuchen einer Nische oder stufenweise Reduzierung des Engagements	Stufenweise Reduzierung des Engagements oder liquidieren
Schwach	Starke Verbesserung oder aufhören	- starke Verbesserung oder - Liquidierung	Stufenweise Reduzierung des Engagements	Liquidieren

Category	Characteristics			
Managerial	Entrepreneur	Sophisticated Mat. Mgr.	Critical Administrator	Opportunistic Milker
Planning Time Frame	Long Enough to Draw Tentative Life Cycle (10)	Long Range Investment Payout (7)	Intermediate (3)	Short Range (1
Structure	Free Form or Task Force	Semi-Permanent Task Force Product or Market Division	Business Division Plus Task Force for Renewal	Pared Down Division
Compensation	High Variable/Low Fixed Fluctuating with Performance	Balanced Variable and Fixed Individual and Group Rewards	Low Variable High Fixed Group Rewards	Fixed Only
Communication System	Informal/Tailor Made	Formal/Tailor Made	Formal/Uniform	Little or None Command System
Measuring and Reporting	Qualitative Marketing Orientation	Quantitative and Quali ntative Early Warning System All Functions	Quantitative Within Product or Unrelated	Numerical Written Balance Sheet Oriented
Corporate Department	Market Research New Product Development	Operations Research Organization Development	Value Analysis Data Processing Taxes and Insurance	Purchasing
Maturity Curve				
Industry/Market	High Growth/Low Shares	High Growth/High Shares	Low Growth/ High Shares	Low Growth Low Shares
Financial	Cash Hungry Low Reported Earnings Good P/E High Debt Level	Self Financing Cash Hungry Good to Low Reported Earnings High P/E Low Moderate Dept Level	Cash Rich High Earnings Fair P/E No Dept High Debt Capacity	Fair Cash Low Earnings Low P/C Low Dept Capacity
Title	Embryonic	Growth	Mature	Aging

Die hauptsächliche Kritik an dieser Konzeption setzt am Lebenszyklus an, denn dessen exakte Abgrenzung ist nur schwer möglich. Außerdem ergeben sich Probleme bei der Ausbalancierung zwischen den Phasen und aufgrund der generellen Vernachlässigung der Entwicklungsphase. Die theoretischen Aussagen in den Verfeinerungen sind ferner nur schwer nachvollziehbar, da die Ableitungen und Begründungen kaum expliziert werden und anscheinend vor allem auf den persönlichen Erfahrungen und der Intuition der Berater beruhen.

Literatur zur Konzeption von A. D. Little:
Wright, R. V. S. (1975); Thanheiser, H. und Patel, P. (1977) sowie Patel, P. und Younger, M. (1978).

Abb: 4.6: Die strategische Analyse von A. D. Little

Durch die Befragungen sollen auch die Erwartungen verschiedener Gruppen im Unternehmen Berücksichtigung finden. Inwieweit sie erfaßt werden, hängt vom Erhebungsinstrument ab, denn der Fragebogen strukturiert das Feld relevanter Grundsätze vor. Die unmittelbare Artikulation erscheint allerdings nur eingeschränkt möglich. Diese Form des Formulierungsprozesses hat deshalb sehr viel mit der "Marketing-Strategie" im Prozeß des Geplanten organisatorischen Wandels gemein.[1)]

Im Vergleich zur Erstellung im Vorstand beanspruchte diese Prozeßform wesentlich mehr Zeit. Die Unternehmen G und J benötigten jeweils mehrere Jahre. Obwohl sich die Erarbeitung wiederum auf wenige Personen konzentriert, dürfte die Prozeßhandhabung schwieriger sein, da durch die Befragungen und die zusätzlichen theoretischen Erkenntnisse die Komplexität steigt. Die Projektgruppe wird mit teilweise voneinander abweichenden Ansichten konfrontiert, die sie zusammenfassen muß.

Die erarbeiteten Lösungen sind anschließend nach zwei Seiten zu vertreten, denn sowohl die Unternehmensleitung als auch die betroffenen Mitarbeiter sind zu überzeugen. Zwar liegt ein durch empirische Analysen erhärtetes Konzept vor, das der Kritik nur schwer zugänglich ist, aber damit scheint die Akzeptanz noch lange nicht sichergestellt. U.a. würden pauschale ablehnende Argumente, wie z.B. die

---

1) Vgl. Kirsch, W., Esser, W. M. und Gabele, E. (1979), S. 307 ff

mangelnde Praktikabilität der Grundsätze und Hinweise auf die Besonderheiten der jeweils eigenen Situation, Widerstände andeuten. Deshalb erscheinen ergänzende Maßnahmen zur Diffusion der Leitsätze unumgänglich.

3. Prozeßtyp:

Der Formulierungsprozeß der meisten Unternehmen läßt sich jedoch der dritten Gruppe zuordnen (B, C, H, K, M, N, O, P). **Die beauftragte Projektgruppe erarbeitete zunächst im überschaubaren kleinen Kreis ein Rohkonzept,** das fast ausschließlich auf den Erfahrungen und den Ansichten der Gruppenmitglieder beruhte. Nur wenn Berater mitwirkten, wurde zusätzliches Expertenwissen einbezogen. Auch eine Beurteilung der Unternehmenspotentiale und Verhaltensweisen mit Hilfe strategischer Analysetechniken fand nicht statt. Dafür stellte man den ersten Entwurf einem größeren Publikum innerhalb der Organisation zur Diskussion und **in diversen Beratungen wurden die unternehmenspolitischen Leitsätze erörtert.** Obwohl sicherlich mühsam, so beurteilten die Unternehmen diese Phase im allgemeinen als sehr bedeutsam, da man Anregungen und Kritik sammeln konnte.

Je nach Unternehmen beteiligte man verschiedene hierarchische Ebenen an der Diskussionsphase. Während einige nur die höheren Führungskräfte einschalteten (B, C, K, M, N), integrierten andere auch Vertreter der nachfolgenden Managementebenen und der Belegschaft (H, O, P).

Da bei dieser Vorgehensweise eine vergleichsweise große Personenzahl engagiert war, stellten sich hier die größten Probleme der Prozeßhandhabung. Einerseits sollten Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnet und andererseits mußte die Handlungsfähigkeit im Projekt aufrechterhalten werden.

Die Unternehmen lösten diese Schwierigkeit auf unterschiedliche Weise. Man veranstaltete u.a. Klausurtagungen, schuf mehrere Gesprächskreise und bezog schließlich die Leitsätze in laufende Management Development Seminare ein. Mehrere Organisationen setzten dabei auch die Metaplan-Methodik ein. Ein Unternehmen verteilte daneben einen Entwurf der Grundsätze an alle Mitarbeiter und bat sie um schriftliche Stellungnahmen. Zwar mag in dieser Prozeßform in Einzelfällen die Entwicklung von Führungsgrundsätzen im Vordergrund gestanden haben, aber generell läßt sich das nicht erkennen, denn die aus diesen Prozessen resultierenden Dokumente gehen größtenteils darüber hinaus. Mehrere Beispiele veranschaulichen die Vorgehensweise:

> Im Unternehmen M erstellten ausgewählte Bereichsleiter ein Grundkonzept. Es wurde allen ca. 180 oberen Führungskräften in 12 dreitägigen Seminaren vorgestellt, in denen man das Konzept diskutierte und überarbeitete. Während den Veranstaltungen wandte man die Metaplan-Methodik unterstützend an.
>
> Im Unternehmen K wurde ein Arbeitskreis von der Geschäftsleitung beauftragt, dem alle Betriebs- und Abteilungsdirektoren sowie die Leiter einschlägiger Stabsabteilungen (Organisation, Betriebswirtschaft, Werkpsychologischer Dienst) angehörten. In 20 Arbeitssitzungen entwickelte der Arbeitskreis ein Konzept, das der Geschäftsführung vorgelegt wurde. Nach einer nochmaligen Aussprache im Arbeitskreis wurde das Dokument dann in den einzelnen Vorstandsbereichen mit den

obersten Führungskräften besprochen.

In der Organisation N partizipierten gleichfalls eine größere Zahl von Führungskräften. Allen Managern ab Abteilungsleiter aufwärts stellte man im Rahmen von sogenannten Informationsmärkten den Grobentwurf vor.

> Ein Lenkungsausschuß, dem neben den beiden Projektleitern auch einige Vorstandsmitglieder angehörten, entwarf ein "Arbeitspaket" für die Grundsätze. Mit diesem Arbeitspaket setzten sich über 200 Führungskräfte in insgesamt fünf dreitägigen Klausurtagungen auseinander. Die Klausurtagungen standen unter der Leitung der Projektleiter, die als Veranstalter und Moderatoren wirkten. Einführend wurden die Hintergründe des Projektes und die Arbeitsweise der vorgesehenen Kleingruppenarbeit erläutert. Alsdann bildete man in der Regel acht bis neun Kleingruppen mit je fünf Teilnehmern, wobei man hierarchische Positionen und Fachdisziplinen bunt mischte. Die Kleingruppen arbeiteten an Pinwänden mit Karten, Filzschreibern und auch mit Folien. Die Ergebnisse der Gruppenarbeit stellten jeweils gewählte Sprecher dem gesamten Plenum vor. Diese Prozedur beanspruchte zwei Tage. Der dritte Tag galt der Konsolidierung. Die Ergebnisse der Diskussionen wurden verdichtet und dem Plenum vorgetragen, das den abschließenden Vorschlag auch bewertete. Von der Tagung erhielt jeder Teilnehmer ein Protokoll und erst nach allen fünf Veranstaltungen verabschiedete der Vorstand die Grundsätze.

Auch im Unternehmen B konnten höhere Führungskräfte auf die Leitsätze einwirken. Während die zentrale Organisationsabteilung schließlich koordinierende Funktion ausübte, stammen die Grundsätze von verschiedenen Führungskräften, die mit den betreffenden Fragen beschäftigt sind. Weitere Abteilungen und Führungskräfte konnten schriftliche Kommentare abgeben.

In drei Unternehmen integrierte man auch Vertreter der unteren Führungskräfte und der Mitarbeiter. Beim Unternehmen P diskutierten Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Positionen in zahlreichen Arbeitskreisen mehr als ein Jahr lang die Leitsätze. Im Unternehmen O konnte jeder Mitarbeiter seine Ansicht schriftlich zu den Grundsätzen äußern. Man schuf im kleinen Kreis einen ersten Entwurf, wobei hier bereits der Betriebsrat mitwirkte. Der Entwurf wurde anschließend mit einem Fragebogen an alle Mitarbeiter mit der Bitte um Stellungnahme verschickt. Die Resonanz war relativ groß, denn es gingen über 900 Kommentare ein.

Im Unternehmen H wurden die Unternehmensgrundsätze in einem systematischen und vergleichsweise aufwendigen Verfahren konzipiert. Man versuchte, Vertreter der unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen zu integrieren, wobei aber das Schwergewicht auf den Mitarbeitern mit Führungsverantwortung lag.

> Ausgehend vom Auftrag des Vorstandes bildete man zwei Arbeitskreise. In einer gemeinsamen Klausurtagung wurden die wichtigsten Problemstellungen herausgearbeitet und ein erster Gliederungsentwurf verfaßt. Die Teilnehmer bereitete man durch eine Reihe schriftlicher Informationen auf die Tagung vor. Der Verlauf und die Ergebnisse der Tagung wurden ausgiebig protokolliert und sogar Filmaufnahmen von der Veranstaltung angefertigt, um unterstützendes Material für die späteren Dikussionsrunden zu besitzen.
>
> Den ersten Entwurf brachte man anschließend in verschiedene weitere Diskussionsrunden ein. In den in der Regel halbtägigen Kritikgesprächen wirkten ausgewählte Abteilungsleiter, Betriebsführer, Vertreter der Zentralressorts, Repräsentanten der leitenden Angestellten und des Gesamtbetriebsrates sowie einige externe Berater mit. In gesonderten Seminaren wurde das Konzept zufällig ausgewählten Meistern und Vorar-

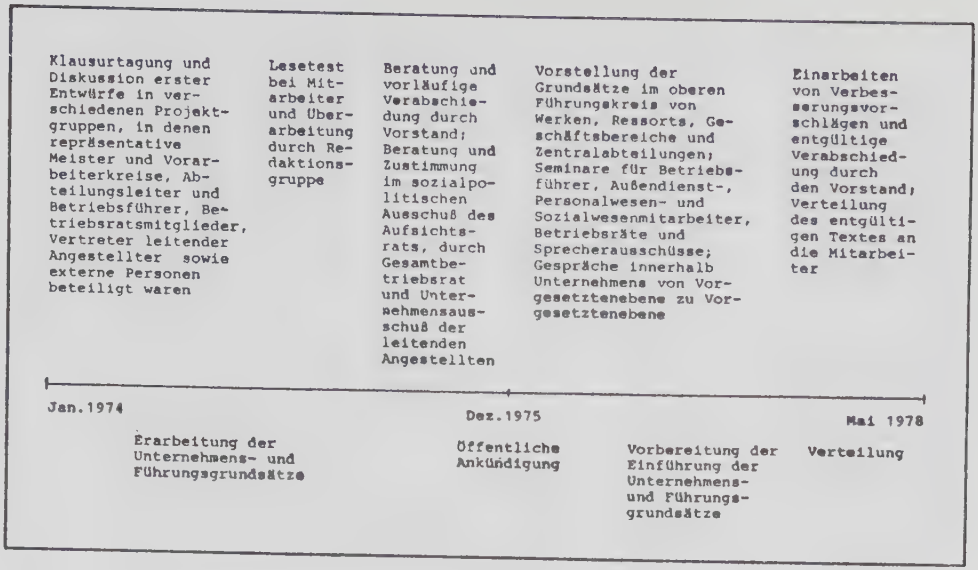


Abb. 4.7: Der Erarbeitungsprozeß der Unternehmensgrundsätze im Unternehmen H

beitern vorgestellt. Zusätzlich erläuterte der Projektleiter die Grundsätze in allen laufenden Management Development Seminaren.

Interessierte Führungskräfte erhielten einen Textentwurf und man bat sie um schriftliche Stellungnahme. Daneben konsultierte man den Aufsichtsrat des Unternehmens. In den verschiedenen Veranstaltungen wurde teilweise heftig kritisiert, daher konnte man zahlreiche Anregungen sammeln. Vor der offiziellen Verabschiedung führte man schließlich Lesetests und nochmals verschiedene Gespräche durch. Insgesamt wirkten ca. 700 Personen mit, was ungefähr 1 % der Belegschaft entspricht. Einen überblick über den Projektverlauf gibt Abb. 4.7 1)

Die dargestellten Beispiele zeigen exemplarisch die dritte Vorgehensweise zur Formulierung der Unternehmens- und Führungsgrundsätze.

Rein quantitativ betrachtet dürfte die dritte Form sicherlich das umfangreichste und aufwendigste Verfahren repräsentieren. Zweifellos hatten nicht nur die Unternehmensleitung und ausgewählte Mitarbeiter Einfluß auf die Grundsätze, sondern auch breitere Mitarbeiterkreise und sie konnten im Gegensatz zum ersten Prozeßtyp ihre Vorstellung vor der offiziellen Verabschiedung äußern. Insbesondere wenn mehrfache Beratungen stattfanden, dürften unterschiedliche Erfahrungen und Erwartungen in die Grundsätze eingeflossen sein. Der erste Grobentwurf war auch im Gegensatz zur zweiten Erarbeitungsform offener für Modifikationen. Wiederholt vertretene Positionen konnten kaum übergangen werden.

---

1) Vgl. auch Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), S. 70 ff

Trotzdem sind einige Einschränkungen zu beachten. Teilweise gewährte man den Beteiligten nur eine einmalige Partizipationschance, in der sowohl die Problemsensibilisierung als auch die Vorstellung des Konzeptes erfolgen mußte. Die Formulierung einer eigenen Position und ihre nachdrückliche Verteidigung erscheinen in diesen Fällen schwer möglich, auch wenn die Teilnehmer mit schriftlichem Material vorbereitet wurden. Erprobte man zusätzlich neuartige Kommunikationsmethoden, so dürften die neuen Regeln zumindest für eine Anzahl der Beteiligten eher belastend wirken und von der eigentlichen Fragestellung ablenken. Zurückhaltende Stellungnahmen sind von daher leicht zu erklären. Auch bei der Möglichkeit der schriftlichen Beurteilung der Grundsätze erheben sich Bedenken. Abgesehen von sprachlichen Barrieren lassen das generelle Mißtrauen gegenüber schriftlichen Festlegungen ebenfalls nur eingeschränkte Meinungsäußerungen erwarten.

Außerdem bleibt offen, inwieweit die eingeräumten Partizipationschancen tatsächlich ausgeschöpft wurden. Der Hinweis auf rege Diskussionen, den wir vielfach seitens der von uns befragten Unternehmensmitarbeiter erhielten, läßt nur ansatzweise eine Beurteilung zu. Bedenkt man andererseits, daß in Organisationen durchaus eingeräumte Partizipationschancen nicht oder nur lustlos wahrgenommen werden,[1)] dann hängt die Mitwirkung von der persönlichen Bereitschaft, den Interessen und der Arbeitsbelastung der Mitarbeiter ab. Einiges spricht in

---

1) Vgl. Cohen, M. D., March, J. G. und Olson, J. P. (1976), S. 25 ff

diesem Zusammenhang für die rechtzeitige Problemsensibilisierung der Beteiligten zu Beginn des Formulierungsprozesses.

Der Verlauf und das Ergebnis bei dieser Vorgehensweise dürfte maßgeblich von den **leitenden Projektmitarbeitern** abhängen. Sie steuern den Prozeß sowohl inhaltlich als auch organisatorisch. Zwischen den einzelnen Beratungsgruppen treten sie als Verbindungsglieder auf, wobei sie Anregungen aufnehmen, in die Grundsätze einarbeiten und die neue Konzeption in anderen Veranstaltungen interpretierend vertreten müssen. Auch die an den Diskussionsrunden Beteiligten sind für das Projekt zu interessieren und zur Mitarbeit zu motivieren, denn man kann nicht ohne weiteres von einer hohen Problemsensibilisierung gegenüber Unternehmensgrundsätzen ausgehen. Das Engagement und der Sachverstand der leitenden Projektmitarbeiter erscheint deshalb als eine kritische Variable im Prozeß.

Trotz der Bedenken hinsichtlich der Partizipationschancen sind beim dritten Prozeßtyp die günstigsten Diffusionsbedingungen gegeben. Für die Erleichterung der Grundsätzediffusion sprechen mehrere Gesichtspunkte. Im Rahmen der Beratungsprozesse erhalten die Beteiligten weitergehende Einsichten in die unternehmenspolitische Situation. Auch die Interessen anderer Abteilungen werden deutlicher und man lernt von daher neue Ideen und Ansichten kennen. Die eigenen Erwartungen und Ansprüche orientieren sich eher auf die organisatorischen Bedingungen hin.. Wenn man annimmt, daß die Mitwirkenden im Verlaufe

des Prozesses die Leitsätze übernehmen, dann wurden sie außerdem von einer Gruppe im Betrieb akzeptiert. Die Beteiligten können als Ideenträger bzw. Meinungsführer innerhalb der Organisation fungieren und ihr Vorbild sowie ihr Eintreten für die Grundsätze mag bei anderen die Übernahme anregen. Diese Argumentation impliziert allerdings eine optimistische Sichtweise der Partizipation, die von einer erreichbaren Einigung ausgeht.[1)]

Eine sehr skeptische Einschätzung könnte sogar darauf hinauslaufen, daß die Diffusionsüberlegungen im Vordergrund standen und es weniger um die Berücksichtigung unterschiedlicher Erfahrungen und Erwartungen ging. Beurteilt man außerdem noch die Mitwirkungsmöglichkeiten zurückhaltend, dann erhält man ein weiteres Argument für diese Position.

Die **Risiken dieses Prozeßtyps** werden drastisch an dem gescheiterten Grundsätzeprojekt im Unternehmen C deutlich. Die offene Diskussion im Kreis der Führungskräfte führte zu massiver Kritik und schließlich zur Aufgabe des Projektes:

> Der Entwurf wurde von zwei Führungskräften in zentralen Stabsabteilungen formuliert. Es waren die Leiter der Organisationsabteilung und der Marktplanung. In mehreren Führungskräftetreffen stellten sie ihr Konzept vor. Allerdings fand es wenig Gegenliebe. Die Teilnehmer befürchteten u.a., daß ihr Handlungsspielraum zu stark eingeschränkt und zusätzliche Kontrollmöglichkeiten geschaffen würden. Man wählte

---

1) Vgl. Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1979), S. 300 ff

immer allgemeinere Formulierungen, ohne sich auf ein endgültiges Konzept einigen zu können. Aufgrund der auftretenden Probleme und der massiven Kritik zogen die beiden Ersteller ihren Entwurf zurück. Die Unternehmensleitung stand abwartend beiseite.

Man könnte das Scheitern des Projektes mit der zurückhaltenden Einstellung der Unternehmensleitung erklären. Dies mag ein Grund sein. Da sie aber auch nicht gegen die Leitsätze opponierte, scheint der Widerstand im Kreis der Führungskräfte gewichtiger zu sein. Die Grundidee, ein Basiskonzept für das Unternehmen zu schaffen, gab man aber trotzdem nicht auf. Mittlerweile werden Elemente der Grundsätze verstärkt ins Management Development aufgenommen und in Führungskräftetagungen integriert. Insbesondere während einer der jährlich stattfindenden Zusammenkunft aller Direktoren und Hauptabteilungsleiter erörtert man nunmehr die Thematik.

Die Konzerntagungen und Management Development Veranstaltungen scheinen auch andere Unternehmen als Alternative, um unternehmenspolitische Grundorientierungen zu diskutieren und zu kommunizieren. Mehrere in jüngster Zeit veröffentlichte Fallstudien deuten darauf hin.[1)] Informationsveranstaltungen und Schulungen nehmen andererseits aber auch in der Diffusionsphase der Unternehmensgrundsatzdokumente eine wichtige Stellung ein.

---

1) Vgl. Schmitz, J. (1978), S. 91 ff, Becker, H. (1980), S. 617 ff Hage, V. und Genkel, P. (1980), S. 640 ff sowie Reiff, G. (1981), S. 369 ff

Vergleicht man abschließend die drei Prozeßtypen hinsichtlich der Einflußchancen einzelner Aktorengruppen, so muß zunächst festgestellt werden, daß sich hinter den eingangs ermittelten Beteiligungsraten unterschiedliche Aktivitätsmuster verbergen. Man gelangt zu einer erheblich verfeinerten Perspektive. Im einzelnen ergeben sich folgende Konsequenzen:

1. **Top Management:** Im ersten Typ des Erstellungsprozesses lag die Formulierung der Grundsätze fast ausschließlich in seinen Händen. Vertreter der Unternehmensleitung erarbeiteten das Konzept und stellten es in der Geschäftsführung zur Diskussion. In den beiden anderen Erstellungsformen delegierte die Unternehmensleitung die Grundsätzeerarbeitung. Obwohl auch hier einzelne Vertreter des Top Managements mehr oder minder stark mitwirkten und das Dokument auch vor der offiziellen Verabschiedung nochmals im Vorstand erörtert wurde, so dürfte doch der Einfluß der Unternehmensleitung erheblich geringer sein. Die Vorstellungen weiterer Personen prägen die Inhalte in weit größerem Ausmaß.

2. Beauftragte die Unternehmensleitung eine oder mehrere Arbeitsgruppen mit der Ausarbeitung der Unternehmensgrundsätze, so erhielten die **Führungskräfte** wesentlich größere Einflußchancen. Zwei Gruppen der Führungskräfte kam besonderes Gewicht zu: dem mittleren Management, also der Ebene unterhalb der Geschäftsleitung, und den Führungskräften aus Zentralbereichen (Planung,

Organisation, Personalwesen, Weiterbildung, Betriebswirtschaft u.a.). Vertreter aus diesen beiden Gruppen bildeten in den meisten Fällen die federführende Arbeitsgruppe, die einen ersten Leitsätzeentwurf erarbeitete und dessen Beratung innerhalb der Organisation steuerte.

Weitere Führungskräfte konnten sich in diesen Diskussionsrunden zu dem Dokument äußern oder wurden befragt, wobei man sich in vielen Fällen auf höhere Führungskräfte konzentrierte und die untere Managementebene , wenn überhaupt, in einer fortgeschrittenen Projektphase integrierte. Generell räumte man den hierarchisch höheren Führungskräften frühzeitiger Mitwirkungsmöglichkeiten ein, wenn also das Konzept noch offener und veränderungsfähiger ist.

3. Die Beteiligung der **Mitarbeitervertreter** ist nicht nur vergleichsweise selten, sondern beschränkt sich gleichfalls auf relativ späte Prozeßphasen. Obwohl gewisse Gestaltungsmöglichkeiten auch hier noch offenstehen, dürfte das Konzept sich als relativ stabil erweisen, denn der Rahmen der Grundsätze ist abgesteckt. Mit dem gleichen Problem wurde der Betriebsrat konfrontiert. Abgesehen von Ausnahmen beteiligte man ihn erst gegen Ende der Erstellungsphase. Der vergleichsweise geringe Einfluß des Betriebsrates zeigt sich aber auch darin, daß nur in einer Organisation die Unternehmensgrundsätze in eine Betriebsverein-

barung eingingen (Q). Bei einigen anderen hat zwar der Betriebsrat mit unterzeichnet, aber damit ist noch keine vergleichbare Position verbunden.[1)]

4. **Berater** erfüllten in den meisten Fällen die Expertenfunktion für ausgewählte Teilaufgaben. Sie unterstützten die strategische Analyse, leiteten Befragungen, begutachteten erste Konzepte, agierten als Moderatoren in Diskussionsrunden und leisteten redaktionelle Hilfe bei der Grundsätzeformulierung. Gleichwohl wirkten sie in einigen Fällen maßgeblich an der Ausarbeitung des ersten Grobkonzeptes mit (G, I, Q). In diesen Unternehmen übten sie vergleichsweise großen Einfluß auf die Grundsätze aus und stellten ihr Potential an Erfahrungswissen bereit. Anhand der Konzeptionen von A. D. Little wurde ein relevantes Beispiel dieses Management Know-hows ausführlicher skizziert.

5. Die **Vertreter der Eigentümer** wirkten insbesonders in den Fällen mit, in denen die Unternehmensleitung selbst die Leitsätze formulierte. Sie wurden informiert und die Konzeption mit ihnen abgesprochen. In den anderen Fällen berücksichtigte man diese Gruppe weit weniger.

---

1) Vgl. zur Betriebsvereinbarung Richardi, R. (1975), Sp. 720 ff, Isele, H. G. (1974), Sp. 670 ff sowie Laske, L. (1980), S. 137 ff

4.213 Zusammenfassung

Um das Feld der relevanten Aktoren einzugrenzen, untersuchten wir in einem ersten Analyseschritt wer überhaupt am Erarbeitungsprozeß mitwirkte. Hinsichtlich der relativen Beteiligungshäufigkeiten zeigte sich dabei ein ähnliches Bild wie in anderen aktuellen empirischen Untersuchungen. Insofern dürften unsere Resultate keine Ausnahme- oder Spezialfälle repräsentieren, sondern durchaus auch eine größere Allgemeingültigkeit beanspruchen. Aufgrund unseres breiteren Untersuchungsprogramms und unserer "weichen" Erhebungsform konnten wir aber ergänzend zu den bisherigen Erkenntnissen den Einfluß der Eigentümervertreter feststellen. Dies ist sicherlich als ein erstes interessantes Ergebnis zu werten.

In einem zweiten Schritt ließen sich drei Typen des Formulierungsprozesses identifizieren. In Abhängigkeit vom jeweiligen Typ kann man unterschiedliche Aktivitätsmuster der einzelnen Aktoren erkennen. In diesem Zusammenhang konnten wir auch den Einsatz unterstützender Methoden feststellen. Im einzelnen handelt es sich um die drei folgenden Prozeßformen:

- Im ersten Typ formulierten primär Vertreter der Unternehmensleitung die Unternehmensgrundsätze. Sie werden relativ häufig durch Repräsentanten der Eigentümer und teilweise auch durch externe Berater unterstützt. Die Erstellung ist vergleichsweise zügig möglich.

- Im **zweiten Typ** agiert eine **Projektgruppe**. Sie betreibt aktive **Grundsatzforschung** im Unternehmen. Mit Hilfe strategischer **Analysen** und **Befragungen** bemüht sie sich relevante Leitsätze zu identifizieren. Darauf aufbauend erarbeitet sie ihr Konzept und stellt es vor der Verabschiedung der Unternehmensleitung und weiteren Führungskräften vor. Die Projektgruppe setzt sich vor allem aus erfahrenen Managern der Ebene unterhalb der Geschäftsleitung und aus Führungskräften der zentralen Stabsabteilungen zusammen. Die Dienste der Unternehmensberater nimmt man gleichfalls in Anspruch.

- Im **dritten Typ** schließlich wird die Grundsätzeerstellung ebenfalls an eine **Projektgruppe** delegiert, in der wiederum Repräsentanten des mittleren Managements und der Zentralbereiche zusammenarbeiten. In Diskussionen innerhalb der Gruppe entsteht ein Rohkonzept, das anschließend in Arbeitsgruppen, Seminaren und sonstigen Veranstaltungen von einem größeren Personenkreis beraten wird. In den meisten Fällen berücksichtigte man dabei nur die höheren Führungskräfte; aber in einigen wenigen erhielten auch Vertreter der unteren Führungskräfte und der Belegschaft Mitwirkungsmöglichkeiten. Der Beratereinfluß ist gegenüber den beiden vorangegangen Formen wesentlich geringer, er beschränkt sich auf spezifische, eng eingegrenzte Teilaufgaben. Erst nach dieser vergleichsweise ausgiebigen Diskussionsphase wird das Konzept verabschiedet.

Der zweite und der dritte Prozeßtyp beanspruchen erheblich größeren Zeitaufwand. Anstelle weniger Wochen und Monate wie in der ersten Form benötigte man in einigen Fällen mehrere Jahre. Beide Formen finden sich darüber hinaus vorwiegend bei Grundsatzprojekten in der jüngeren Vergangenheit.

Aus dieser Analyse lassen sich Rückschlüsse auf unsere eingangs aufgestellten Thesen ziehen. Es kann zunächst festgehalten werden, daß im Erstellungsprozeß der Unternehmensgrundsätze zwar durchaus Vertreter verschiedener Gruppen zusammenarbeiten wie wir es in unserer dritten These unterstellt hatten, aber sich in Abhängigkeit vom jeweiligen Erstellungstyp zum Teil um unterschiedliche Aktoren handelt und auch in der Form ihres Zusammenwirkens erhebliche Divergenzen erkennbar sind. Im ersten Typ agieren Repräsentanten der Unternehmensleitung, der Eigentümer und partiell auch Berater, während in den beiden anderen Typen wesentlich stärker Führungskräfte die Grundsätze beeinflussen. Die Beteiligten wirken darüber hinaus entweder unmittelbar an der Formulierung mit und können ihre Vorstellungen, Erfahrungen und Erwartungen selbst artikulieren oder sie bleiben mehr passiv. Mit Hilfe von Befragungen versucht man, ihr Wissen und ihre Einstellungen zu eruieren. Aufgrund unserer Analyse wird eine Präzision unserer dritten These möglich, die modifiziert lautet:

These 3: Im Erstellungsprozeß der Unternehmensgrundsätze wirken Vertreter unterschiedlicher Gruppen in Abhängigkeit von der jeweiligen Erstellungsform zusammen.

Die Anwendung von Methoden zur Unterstützung des Formulierungsprozesses beschränkte sich ebenfalls auf den zweiten und dritten Erstellungstyp. **Strategische Analyse- und Planungsmethoden** setzte man in der zweiten Vorgehensweise ein, obwohl sie prinzipiell auch in den anderen Prozeßformen anwendbar wären. Die Gründe für die Zurückhaltung dürften unterschiedlich sein. Einerseits diffundierten die Methoden erst in den letzten Jahren verstärkt in der Bundesrepublik und ein Teil der Erstellungsprozesse liegen weiter zurück. Daneben mag eine grundlegende Skepsis ihnen gegenüber ausschlaggebend gewesen sein. Man kann darin durchaus eine notwendige vorsichtige Einschätzung gegenüber neuen Managementtechnologien sehen, die vor einer übereilten Anwendung abhält. Das Fehlen geeigneter und erfahrener Mitarbeiter mag hierbei eine wichtige Rolle spielen. Darüber hinaus will man häufiger auch zunächst die Erfahrung der Konkurrenz abwarten und erst mehrere erfolgreiche Beispiele wecken das Interesse. Schließlich könnte ein weiterer Grund sein, daß die Produkt-Markt-Problematik bei einer Reihe von Firmen weniger im Vordergrund stand. Auf der anderen Seite zeigen aber die Unternehmen, die die zweite Form des Erstellungsprozesses beschritten haben, die Praxisrelevanz der strategischen Analysemethoden im Rahmen der Grundsätzeformulierung.

Daneben versuchten mehrere Unternehmen mit Hilfe von **Kommunikationstechniken**, die Diskussionen über die Grundsätze zu fördern. Dies insbesondere im dritten Prozeßtyp, in dem die Auseinandersetzung mit

den Leitsätzen in verschiedenen Arbeitsgruppen, Seminaren und Veranstaltungen stattfand. Sie sollten eine intensivere und offenere Beschäftigung mit der Fragestellung ermöglichen. Der Methodeneinsatz im Erstellungsprozeß geht also bedingt durch das gewählte Vorgehen über die strategischen Analyse- und Planungstechniken hinaus. Allerdings läßt er sich nicht durchwegs feststellen. Beides spricht für eine Modifizierung unserer vierten These. Sie lautet nunmehr allgemeiner gefaßt:

These 4: Die Erstellung der Unternehmensgrundsätze kann durch Methoden unterstützt werden.

4.22 Empfänger der Unternehmensgrundsätze

Als Empfänger der Grundsatzdokumente lassen sich alle Personen und Personengruppen verstehen, die die Dokumente ausgehändigt bekommen. Die Analyse des Empfängerkreises beruht auf der Erfahrung von 15 Unternehmen. Die zwei restlichen Organisationen haben ihre Grundsätze (noch) nicht offiziell verabschiedet (C, D).

Entsprechend den theoretischen Vorstellungen entstand ein breites Feld relevanter Grundsätzeempfänger. Während sich die älteren Beiträge auf die Führungskräfte konzentrierten, bestand in jüngeren Ansätzen die Tendenz, die Leitsätze allen Mitarbeitern und auch externen Gruppen auszuhändigen. Orientierungsdefizite und Kommunikationsprobleme innerhalb der Organisation auf der einen Seite und

Imageüberlegungen auf der anderen Seite dienten als Begründung. Das Fremdbild von der Unternehmung sollte mit Hilfe der Grundsätze dem Selbstbild angenähert werden.

Die Ergebnisse sind in Tab. 4.8 zusammengefaßt, wobei die Tabelle Mehrfachnennungen enthält. Sie ergibt ein relativ eindeutiges Bild.

Empfänger der Unternehmens-grundsatzdokumente	Anzahl der Unternehmen n=15	%
Obere und mittlere Führungskräfte	15	100%
Sämtliche Führungskräfte	12	80%
Sämtliche Mitarbeiter	11	73%
Externe Interessenten	1	7%

Tab. 4.8: Empfänger der Unternehmensgrundsätze

In allen Unternehmen erhielten die **höheren Führungskräfte** die Dokumente. In **80 % der Fälle** verteilte man die Leitsätze an **sämtliche Führungskräfte,** und in immerhin **73 %** wurden sie **allen Mitarbeitern** ausgehändigt. Drei Unternehmen wählten ein selektives Vorgehen. Bei zwei von ihnen sind die Dokumente nur den höheren Managern bekannt und weitere Führungskräfte werden auszugsweise informiert (B, L). Ein Unternehmen unterrichtete alle Mitarbeiter in einem Rundschreiben über die Grundsätze, wobei man aber einen kleinen Abschnitt über

konkurrenz- und geschäftsführungsbezogene Aussagen nicht veröffentlichte (A).

Die selektive Bekanntgabe der Dokumenteninhalte hängt vor allem mit dem Problem der Vertraulichkeit zusammen. Die Unternehmen scheuen sich vor der Herausgabe aller Informationen, denn je mehr Mitarbeiter die Leitsätze kennen, umso größer wird das Risiko der Weitergabe an Dritte. Dieser Gesichtspunkt scheint auch bei einer Reihe anderer Unternehmen eine Rolle zu spielen. Sowohl Higginson als auch Bartenstein berichten von größeren Schwierigkeiten, die Dokumente zu erhalten. Mit dem Hinweis auf den vertraulichen Charakter der Grundsätze verweigerten mehrere Unternehmen die Herausgabe unternehmenspolitischer Leitsätze.[1)]

Als weiteren Grund für die selektive Bekanntgabe führen die betreffenden Unternehmen das geringe Interesse seitens der Mitarbeiter gegenüber den Grundsätzen an. Sie könnten damit letztlich wenig anfangen, und wichtiger sei es, daß sich die Grundsätze in den Entscheidungen der Führungskräfte widerspiegeln, denn dann diffundiert die Firmenphilosophie durch die konkreten Handlungen und Maßnahmen.

Allgemein scheinen aber die von uns untersuchten Firmen gegenüber Mitarbeiterinformationen aufgeschlossener zu sein, was sich auch an der relativ hohen Rate der Grundsatzabgabe an Mitarbeiter andeutet.

---

1) Vgl. Higginson, V. M. (1966a), S. 12 sowie Bartenstein, R. (1978), S. 139 f

Nur ein Unternehmen hat seine Leitsätze vollständig extern veröffentlicht, indem es die Grundsätze in seiner Firmenzeitschrift abdruckte und erläuterte (F). Andere Firmen publizierten ihre Grundsätze allenfalls auszugsweise und zwar üblicherweise in Literaturbeiträgen, Referaten, Interviews etc. (E, H, I,).

Eine differenzierte Betrachtung erfordern die Eigentümer bzw. Aktionäre. Zwar wurden sie in unserer kleinen Stichprobe zum Einführungsprozeß nicht als explizite Empfänger aufgeführt, doch in mehreren Unternehmen waren sie oder ihre Vertreter unmittelbar an der Erstellung beteiligt und kannten deshalb die Grundsätze. Dies gilt insbesondere für Unternehmen mit wenigen und relativ einflußreichen Eigentümern. Daneben fanden wir in der größeren Stichprobe bei der Inhaltsanalyse einige Firmen, die ihre Grundsätze auch in Geschäfts- und Aktionärsberichten publizierten. In diesen Fällen sprach man die Eigentümer direkt an.[1)]

Unsere Ergebnisse lassen trotzdem eine fast ausschließliche **interne Verwendung der Unternehmensgrundsätze** erkennen. Das Resultat deckt sich mit den Erfahrungen in anderen Untersuchungen.[2)] Auch die von uns untersuchten Firmen zeigen also eine große Skepsis gegenüber der Publizierung.

---

1) Neuerdings findet man auch Beispiele, in denen Auszüge aus Unternehmens- und Führungsgrundsätzen in der Personalwerbung eingesetzt werden. Hewlett Packard liefert hierfür ein Beispiel, denn es verweist in den Personalanzeigen auf wichtige Grundsätze des Unternehmens. Vgl. Die Zeit (1981), S. 38

2) Vgl. S. 259 ff dieser Arbeit

Unsere Untersuchungsergebnisse bestätigen die fünfte These. Sie lautet:

These 5: Unternehmensgrundsätze dienen vorwiegend als unternehmensinternes Informationsinstrument.

Die hauptsächlich interne Verwendung der Unternehmensgrundsätze deutet zunächst darauf hin, daß bei der Formulierung unmittelbare externe Public Relations Effekte nicht im Vordergrund standen, und es spricht zum anderen dafür, daß die Unternehmen zumindest partiell die festgestellten Orientierungsdefizite in der Organisation wahrgenommen haben. Wenn man bedenkt, daß gerade in den letzten Jahren die Unternehmen verstärkt Wandlungsprozesse einleiteten und diese immer Unsicherheiten über Richtung und Ziele mit sich bringen, dann erscheinen die Grundsatzdokumente als der Versuch, wieder mehr Transparenz über die gewünschte Unternehmensentwicklung zu schaffen. In diesem Zusammenhang sei nur an die Aufnahme neuer Produkte und das damit verbundene Eintreten in neue Märkte, die technologischen Umstellungsprozesse und die vielfältigen organisatorischen Veränderungen wie die Einführung der Geschäftsbereichsorganisation, neuer Führungsmodelle oder auch strategischer Planungssysteme erinnert. Insofern soll mit Hilfe der Unternehmensgrundsätze das gewünschte Selbstverständnis innerhalb der Organisation konkretisiert werden.

Effekte nach außen sind nur auf indirekte Weise möglich und zwar über die Organisationsmitglieder. Akzeptieren sie die Leitsätze und ver-

wenden sie sie als Entscheidungs- und Handlungsprämissen, dann ist das Verhalten des Unternehmens durch die Grundsätze geprägt und wird über kurz oder lang das Erscheinungsbild bei externen Gruppen beeinflussen.

In diesem Zusammenhang dürften vor allem auch die Aussagen zur sozialen Verantwortung und zur gesellschaftlichen Aufgabe der Unternehmen relevant sein. Die Unternehmen allgemein und die Großbetriebe im besonderen sehen sich verstärkter öffentlicher Kritik ausgesetzt, die auch auf ihre Mitarbeiter wirkt und sie beeinflußt. Entsprechend den Vorstellungen des Stakeholder-Modells wird die Rolle des Unternehmens für die Gesellschaft legitimiert, also der dissonanzenauslösenden Kritik entgegengearbeitet. Die Mitarbeiter erhalten ein Argumentationspotential für entsprechende Auseinandersetzungen in der öffentlichkeit und im Privatleben. Hier ist auch wieder an die indirekten Effekte zu denken. Da die Organisationsmitglieder nicht nur dem Unternehmen angehören, sondern vielen weiteren Institutionen, können sie dort die Position des Unternehmens rechtfertigen und vertreten. In diesem Sinne helfen sie dann den gesellschaftlichen Handlungsspielraum der einzelnen, aber auch der anderen Unternehmen zu sichern.

Ob die Dokumenteninhalte allerdings überhaupt wahrgenommen werden und in Entscheidungen einfließen, hängt aber nicht nur von ihnen selbst ab. Ihre Beachtung dürfte wesentlich dadurch bedingt sein, welche

Stellung sie im Unternehmen erreichen und mit welchen ergänzenden Maßnahmen auf ihre Bedeutung hingewiesen wird.

4.23 Diffusionsprozeß der Unternehmensgrundsätze

Nachdem der eigentliche Erstellungsprozeß und die Empfänger der Dokumente analysiert wurden, gilt es nunmehr die Diffusionsaspekte der Unternehmensgrundsätze zu untersuchen. In den theoretischen Ansätzen herrscht weitgehende Einigkeit, daß die Leitsätze allein wenig nützen, und man fordert zusätzliche Aktivitäten, um die Umsetzung in den Betriebsalltag zu fördern. Man schlägt dabei unterschiedliche Maßnahmen vor.

Obwohl ihre Notwendigkeit unumstritten ist, so weiß man doch wenig darüber, welche Maßnahmen tatsächlich ergriffen werden und wie sie konkret aussehen. Da der empirische Wissensstand äußerst spärlich ist, erscheint es sinnvoll, sich eingehender damit zu beschäftigen, nicht zuletzt deshalb, weil die Akzeptanz in entscheidendem Maße davon abhängen dürfte.

Unsere Analyse der konkreten Diffusionsmaßnahmen wird allerdings dadurch erschwert, daß die meisten Unternehmen ihre Grundsätze erst vor kurzem formuliert haben. Sie befinden sich also erst am Anfang der Diffusionsphase. Auf der anderen Seite haben vier weitere ihre Leitsätze bereits vor mehr als zehn Jahren verabschiedet (B, E, F,

K), sie verfügen zwar über reichlich Erfahrung, aber ihre Aktivitäten werden wesentlich geringer sein als kurz nach der erstmaligen Erarbeitung. Beides muß bei der Auswertung berücksichtigt werden.

Die diffusionsfördernden Aktivitäten lassen sich in personale und strukturelle unterteilen. Personale Maßnahmen zielen unmittelbar auf Einstellungen, Werthaltungen und Überzeugungen ab. Mit Hilfe struktureller Veränderungen sollen die offiziellen organisatorischen Regeln so gestaltet werden, daß die Anwendung der Leitsätze unterstützt werden.

Bevor auf die einzelnen Maßnahmen eingegangen wird, ist noch auf die Verbindung zwischen Erstellungs- und Diffusionsphase hinzuweisen. Die Diffusion muß nicht erst mit der offiziellen Grundsätzeverabschiedung beginnen, sondern kann bereits erheblich früher einsetzen. Schon in der Erarbeitungsphase läßt sich die Aufmerksamkeit der Betroffenen gewinnen. Daneben dürfte die Diffusion umso einfacher sein, je mehr Betroffene bei der Erstellung mitwirken konnten und je größer die Chance war, daß sie ihre Vorstellungen, Interessen und Erwartungen berücksichtigt sehen konnten. Denn dann lernten sie nicht nur die Leitsätze kennen, sondern akzeptierten sie bereits und vermochten auch schon während der Erarbeitungsphase ihre Kollegen zu informieren. Nach der Verabschiedung können sie als Meinungsträger und Vorbilder für andere Mitarbeiter fungieren.

4.231 Personale Aktivitäten zur Diffusion der Unternehmensgrundsätze

In den theoretischen Ansätzen zu Unternehmensgrundsätzen mißt man den personalen Aktivitäten großes Gewicht bei. Mit ihrer Hilfe soll letztlich die gemeinsame Handlungsbasis geschaffen und aufrechterhalten werden. Da die Unternehmensgrundsätze gerade auf Einstellungen, Werthaltungen und Anschauungen abzielen, ist ihre Bedeutung unmittelbar einsichtig.

An erster Stelle stehen in den theoretischen Ansätzen Informieren und Schulen. Darüber hinaus weist man auf die Funktion von Vorbildern hin, denn die Anwendung der Grundsätze seitens einzelner Führungskräfte kann wertvolle Impulse zur übernahme der Leitsätze geben. Wir konnten Belege für alle drei Aspekte in der Unternehmenspraxis feststellen. Sie werden im folgenden einzeln erläutert.

1. Informationsaktivitäten

In den von uns untersuchten Unternehmen führte man vergleichsweise umfangreiche Informationsaktivitäten in Zusammenhang mit den Grundsätzen durch. Interessanterweise schenkten sie dabei schriftlichen Appellen und Erläuterungen weit weniger Aufmerksamkeit als mündlichen.

Das Ausmaß der Informationsaktivitäten ist zeitabhängig. Nur wenige

Unternehmen begannen ihre Aufklärungsarbeit bereits während der Erstellungsgsphase; dagegen stiegen die Aktivitäten nach der offiziellen Verabschiedung sprunghaft an, um in späteren Phasen wieder abzusinken. Gleichwohl finden sich auch in den Unternehmen, die schon relativ lange mit Grundsätzen arbeiten, entsprechende Informationsaktivitäten. Differenziert nach diesen Phasen ergeben sich folgende Ergebnisse:

(a) Die frühen Informationsaktivitäten seien am Beispiel des Unternehmens H veranschaulicht. Die Grundsätze wurden sowohl mündlich durch einen hochrangigen Manager als auch schriftlich in der Betriebszeitung angekündigt. Die Hinweise erfolgten, nachdem ein Grobkonzept vorlag.

> In einer Jubiläumsveranstaltung des Unternehmens wies der Vorstandsvorsitzende erstmals auf das Projekt offiziell hin. Die Ankündigung markierte einen ersten Projektabschnitt. In zeitlicher Hinsicht war ungefähr erst ein Drittel der gesamten Projektzeit verstrichen. Anschließend erläuterte ein leitender Projektbeauftragter den Sinn und Zweck der Leitsätze in der Betriebszeitung. In einem gesonderten Artikel stellte er den bisherigen und den geplanten weiteren Projektverlauf dar.

Das Unternehmen wollte dadurch möglichen Gerüchten vorbeugen und die Mitarbeiter frühzeitig für die Grundsätze interessieren. Gleichzeitig schuf es sich aber deutliche Markierungspunkte, von denen aus ein Rückzug nur schwer möglich war.

(b) Im Gegensatz dazu begannen die meisten Unternehmen aber erst nach

der offiziellen Verabschiedung mit den Informationsaktivitäten. Appelle und Erläuterungen wurden in **schriftlicher und mündlicher Form** an die Grundsätzeempfänger gerichtet.

In acht Unternehmen verfaßte man eigene **Informationsbroschüren, Begleitbriefe** oder **Rundschreiben**, die die Empfänger gleichzeitig oder kurz nach den Grundsätzen erhielten (E, G, H, K, M, O, P, Q). In der Betriebszeitung wiesen zwei Unternehmen auf die Leitsätze mit eigenen Berichten hin, erklärten ihre Bedeutung und gaben Anwendungsempfehlungen (M, P).

Die schriftlichen Erläuterungen stammen von Vertretern der Unternehmensleitung und/oder im Erstellungsprozeß involvierten Personen. In einem Unternehmen nahmen der Vorstandsvorsitzende, ein weiteres Vorstandsmitglied und der Betriebsratsvorsitzende zu den Unternehmensgrundsätzen Stellung (H). Man versuchte also, prominente Unternehmensvertreter für die Informationsaktivitäten einzusetzen. Ihr Rang und Status sollten die Bedeutung der Leitsätze unterstreichen.

Ausschließlich schriftliche Erläuterungen hielten die meisten Organisationen allerdings für unzureichend, und zwar insbesondere für den Bereich der Führungskräfte, die deshalb in gesonderten Veranstaltungen und Gesprächen unterrichtet wurden.

Insgesamt sechs Unternehmen initiierten **Gespräche am Arbeitsplatz**, in

denen Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern über die Grundsätze diskutieren sollten. In zwei Organisationen waren sie entlang der hierarchischen Linien bis zu allen Mitarbeitern vorgesehen (N, H).

Im Unternehmen H absolvierte der Projektleiter selbst über 100 "Auftaktgespräche" mit den obersten Führungskräften, die anschließend mit ihren Mitarbeitern die Dokumente besprechen sollten, und diese wiederum mit ihren Mitarbeitern usw. Man initierte einen kaskadenförmigen Prozeß nach unten. Obwohl weiße Flecken auf der Hierarchielandkarte blieben, beurteilte man die Aktion sehr positiv. Im Unternehmen O führte man Gespräche auf freiwilliger Basis durch, und die Manager, die erste Erfahrungen sammeln konnten, berichteten über ihre Eindrücke den Kollegen in einem eigenen Seminar.

Teilweise wurden die Führungskräfte für die geplanten Gesprächsrunden eigens vorbereitet (H, M). Daneben führten die Unternehmen auch eigenständige **Informationsveranstaltungen** durch, die sich aber fast ausschließlich an Führungskräfte richteten.

So wurden in Vorträgen die Leitmaximen und ihre Anwendung ausführlich erläutert. Die Referate fanden üblicherweise in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen statt, und Referenten waren oftmals Personen, die an der Erstellung selbst mitwirkten. Aber auch Vorstandsmitglieder übernahmen diese Aufgabe (A, G, I, K, M, N, O).

Aufgrund der Vorträgen innewohnenden Nachteile entschlossen sich fünf Organisationen, die Grundsätze auf sogenannten "Informationsmärkten" vorzustellen. Damit wollte man die Zuhörer stärker einbeziehen. Einseitige Kommunikationsformen sollten reduziert und Rückfragen angeregt werden, um eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema zu erreichen.

Informationsmärkte bezeichnen ihre Schöpfer überspitzt als "intensive Rückkopplungsveranstaltungen", da die "Marktteilnehmer" sehr stark persönlich involviert werden und zur Mitarbeit aufgefordert sind.[1] Kennzeichnend für einen Informationsmarkt ist, daß eine vergleichsweise große Personenzahl angesprochen wird. Durch Wechsel zwischen Groß- und Kleingruppenarbeit versucht man, die Anonymität der Masse zu reduzieren. In der Kleingruppe lassen sich dann sowohl Zusammenhänge als auch Einzelaspekte eingehender diskutieren. Die Beteiligten können in der Regel selbst die sie besonders interessierenden Themen wählen, die sie vertieft behandeln. Dafür werden, von mehreren Moderatoren geleitete Themen- und Spontanstände eingerichtet. Die Diskussion erfolgt nach bestimmten gesprächsunterstützenden Regeln. Ferner soll die Simultanprotokollierung und die sofortige Visualisierung der Beiträge die Kommunikation ebenso unterstützen wie die abschließende Präsentation der Ergebnisse im Plenum nach bestimmten Konventionen.[2]

---

1) Vgl. Schnelle, E. (Hrsg., 1978), S. 75
2) Vgl. Schnelle, E. (Hrsg., 1978), S. 70 ff sowie Deym, A. v. et al. (1979), S. 24 ff

Das Unternehmen J führte an allen Standorten solche Informationsmärkte durch. Es wurden Informationsstände aufgebaut, an denen Textbeispiele zitiert und illustriert waren. Jeder Informationsmarkt schloß mit einer offenen Fragestunde, bei der jede Frage an die Unternehmensleitung erlaubt war. Die Antworten wurden protokolliert und den Teilnehmern zugeschickt. Ähnliches praktizierten die Unternehmen H, M und N.

Eine Kombination verschiedener Informationsaktivitäten wählte man im Unternehmen M. Man verabschiedete ein zehn Punkte umfassendes Aktionsprogramm, mit dem die Diffusion der Leitmaximen bewerkstelligt werden sollte. Drei Punkte bezogen sich auf Informationsaktivitäten:

- Eine Informationsphase für die Betriebsöffentlichkeit, die die Verteilung der Grundsätze an die Führungskräfte und eine kommentierende Artikelserie in der Betriebzeitung einschließt (Nichtführungskräfte erhielten die Leitsätze auf Anfrage).
- die Durchführung eines Info-Marktes für alle oberen Führungskräfte und
- die bereichsbezogene Umsetzung, wobei die obersten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern über die Grundsätze sprachen. Beratung hierfür bot eine zentrale Koordinationsstelle an.

Auch an den großen Informationsveranstaltungen beteiligten sich üblicherweise die Vertreter der Unternehmensleitung. Das Top Management zeigte also offizielles Interesse. Dies kann und sollte sicherlich im Unternehmen als Indiz für die Relevanz der Grundsätze gewertet werden, und diese Unterstützung dürfte die Akzeptanz zweifellos fördern.

Die Informationsmärkte eröffneten der Unternehmensleitung umgekehrt die Chance, beklagten Mängeln im Bereich der persönlichen Kontakte mit Führungskräften entgegenzuwirken.[1)]

Zusammenfassend führten also die Unternehmen in der Phase nach Verabschiedung der Grundsätze rege Informationsaktivitäten durch. Hervorstechend waren verschiedene Veranstaltungen, an denen vor allem Vertreter des Top Managements und höhere Führungskräfte beteiligt waren. Die Unternehmensspitze signalisierte ihre Zustimmung. Ihre Vertreter erläuterten dem mittleren Management die Grundsätze persönlich und standen Rede und Antwort. Die ausgiebige Information dürfte im Grunde genommmen der Versuch sein, diese für die Geschäftspolitik bedeutende Führungsgruppe zu überzeugen.[2)]

(c) **Die Informationsaktivitäten beschränkten sich nicht nur auf die Phase nach der Verabschiedung.** Dies zeigt sich in den Erfahrungen der Organisationen, in denen die Dokumente schon längere Zeit verwendet werden, obwohl verständlicherweise die Intensität abnimmt. Daneben weitet sich auch der Teilnehmerkreis aus. Die Leitsätze fließen in eine Vielzahl von Aktivitäten ein, allerdings mehr auf indirekte Art und Weise. Es entwickelt sich ein mehr selbstverständlicher Umgang mit ihnen, ohne daß sie noch im großen Stil herausgestellt werden.

---

1) Vgl. z.B. Fiedler, H. (1980), S. 127
2) Vgl. zur Bedeutung des mittleren Managements in Reorganisationsprozessen Gabele, E. (1978b), S. 216 f sowie (1981a), S. 362 ff

Man integriert sie in diverse Handbücher (Betriebs-, Organiations-, Personalhandbuch u.a.), sie finden sich in grundsätzlichen Referaten über das Unternehmen und leiten Aufgabenbeschreibungen einzelner Abteilungen ein. Zwei Beispiele veranschaulichen die Diffusionspraxis in Unternehmen, die ihre Leitsätze schon längere Zeit besitzen.

> Im Unternehmen E wird in Wort und Schrift immer wieder auf die Unternehmensgrundsätze hingewiesen. Darstellungen der Aufgaben und Abläufe in einzelnen Bereichen beginnen mit einem Bezug auf die Grundsätze. Ebenso fließen die Grundsätze in eine Vielzahl von Referaten ein. Die Leitsätze wurden zu einem wichtigen Dokument in der Organisation, das bei den unterschiedlichsten Anlässen explizit oder implizit erwähnt wird. Sie finden sich auch in Informationsschriften und Handbüchern.

Im Unternehmen I fühlt sich der frühere Unternehmensleiter und jetzige Aufsichtsratsvorsitzende sehr stark den Unternehmensgrundsätzen verpflichtet. Er stellt sie sowohl intern als auch extern engagiert dar. Neuerdings empfiehlt er sein Modell anderen Organisationen als Erfolgsrezept.[1)] Die wiederholte Bezugnahme auf die Unternehmensgrundsätze lenkt die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter immer wieder darauf und unterstreicht ihre ungebrochene Gültigkeit. Auch die Bekenntnisse in der öffentlichkeit zu dem internen Dokument haben symbolische Wirkung nach innen. Darüber hinaus werden die Unternehmensgrundsätze in regelmäßigen Abständen überarbeitet. Alle fünf Jahre beraten im wesentlichen Führungskräfte über Anpassungen und notwendige Veränderungen.

---

1) Vgl. Manager Magazin (1981), S. 130 ff

2. Schulungsaktivitäten

Fast alle an der Untersuchung beteiligten Unternehmen haben die Unternehmens- und Führungsgrundsätze in die betriebliche Schulung integriert. Das Bildungswesen war zum Teil bereits in der Erstellungsphase eingeschaltet.

Zielgruppe der Schulungsveranstaltungen waren im überwiegenden Maße wiederum die Führungskräfte. Die Grundsätze spielten somit vor allem im **Management Development** eine Rolle, wobei sie es mehr oder minder stark beeinflußten. Das Ausmaß hängt einerseits vom Stand der Diffusionsphase und andererseits von inhaltlichen Gesichtspunkten ab.

In der frühen Diffusionsphase wird den Grundsätzen verständlicherweise mehr Raum eingeräumt als in späteren Entwicklungsstadien. Während in einigen Fällen nach Verabschiedung der Leitsätze gesonderte Seminare konzipiert und durchgeführt wurden, bildeten die Grundsätze in späteren Phasen nur noch kleine Bausteine innerhalb der Schulungsprogramme.

Insbesondere die personalpolitischen und führungsstilbezogenen Grundsätze wurden im Management Development berücksichtigt. Das Unternehmen K hält für die Entwicklung eines kooperativen Führungsstils einen permanenten Bildungsprozeß für erforderlich:

> "Der kooperative Arbeitsstil kann nur verwirklicht und gesichert werden, wenn alle verantwortlichen Funktionsträger im

> Unternehmen sich ständig bemühen, ihre Entscheidungen und Handlungen - die jeweiligen Situationen berücksichtigend - entsprechend dem kooperativen Prinzip zu vollziehen. Es ist hierfür ein permanenter Bildungsprozeß notwendig."

Waren gesonderte Seminare geplant, so begannen sie häufig beim oberen und mittleren Management, so etwa in den Organisationen H und N. Erst in einer späteren Phase integrierte man die nachfolgende Ebene, häufig mit einem gesonderten Programm, das sich nur noch auf die Führungsgrundsätze bezog.

In der Schulung wurde im Zusammenhang mit den Leitsätzen fast die ganze Palette verfügbarer Lehr- und Lernmethoden angewandt. Angefangen von Vorträgen und Gruppendiskussionen über Fallübungen und Rollenspiele bis zu abteilungsbezogenen Trainings reicht das vorfindbare Repertoire. Die Unternehmen verließen sich also nicht nur auf die primär passiven Methoden, sondern versuchten, mit modernen, aktiven Lehrkonzepten die Teilnehmer anzusprechen. Einige Beispiele sollen die Praxis der Schulungsaktivitäten im Zusammenhang mit den Leitsätzen veranschaulichen.

> Im Unternehmen E werden die Unternehmensgrundsätze jeder Führungskraft in Seminaren vorgestellt. Eine Diskussion schließt sich an. Weitere Referate nehmen sehr häufig nochmals auf die Leitsätze Bezug.

Dagegen haben im Unternehmen H aufgrund der unternehmenspolitischen Leitsätze die Kommunikationstechniken starken Auftrieb erhalten. Neben den an Wissensvermittlung orientierten Seminaren sind die Ge-

sprächstechniken, die Handhabung komplexer Probleme und Entscheidungstechniken in der Gruppe mehr in den Mittelpunkt gerückt. Auch die Organisation N führte Verhaltenstrainings durch.

Um größere Anschaulichkeit zu erreichen, integrierten mehrere Organisationen konkrete Anwendungsprobleme in die Seminare. Dadurch wollten sie die Umsetzbarkeit erleichtern und die Transferproblematik lindern. Beispielhaft mag das Vorgehen des Unternehmens J sein, in dem Management Development und reale Arbeitssituation verknüpft wurden. Auch zukünftig spielen Unternehmensgrundsätze und ihre Anwendungsprobleme eine wichtige Rolle in der betrieblichen Bildungsarbeit des Unternehmens.

> Alle Trainingseinheiten werden einerseits aus den Unternehmensgrundsätzen abgeleitet, andererseits aber auch entsprechend den Bedürfnissen der Teilnehmer gestaltet, die ihre Erwartungen gleich zu Beginn jedes Seminars äußern. In Gesprächen mit ihren Vorgesetzten eine Woche vor Veranstaltungsbeginn bereiten sie praktische Probleme und Fragen vor, die ins Seminar eingebracht werden. Dadurch wird ein sehr enger Bezug zwischen aktueller Unternehmenspolitik und den Unternehmensgrundsätzen hergestellt.

Schließlich veranstalteten vier Organisationen Feed-back-Treffen, in denen die Teilnehmer nach einer gewissen Zeit wieder zusammenkamen, um ihre Erfahrungen auszutauschen und Verbesserungsmöglichkeiten zu erörtern (E, J, N, O).

Der Einsatz der Verhaltenstrainings dürfte sich aus dem vergleichsweise geringen Erfolg der passiven Lehrmethoden zur Einstellungs- und

Verhaltensänderung erklären. Neuartige Grundsätze sind eben nicht nur darzustellen, sondern die Betroffenen sind zu überzeugen. Hierzu gehört u.a. die Einübung der neuen Verhaltensweisen. In den Verhaltenstrainings können die Teilnehmer die Arbeitsweisen ausprobieren; mögliche Probleme treten bereits im Seminar auf und können diskutiert werden. Nicht nur das Verstehen, sondern auch die Beherrschung entsprechender Arbeitstechniken wird gefördert. Anfängliches Mißtrauen, daß die Grundsätze prinzipiell nicht realisierbar seien, läßt sich dadurch tendenziell abbauen.

Die Wahl geeigneter Schulungsformen dürfte einerseits von den Grundsätzen und andererseits vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern abhängen. Kognitive Lehrmethoden leisten im Bereich der Wissensvermittlung einiges und können beispielsweise für bestimmte Grundsätze zu Unternehmenspotentialen, Strategien und Tätigkeitsbereichen sicherlich wertvolle Hilfe bieten. Andererseits sind für Kooperationsgrundsätze vermutlich Verhaltenstrainings besser geeignet, da sie auf die soziale Kompetenz abstellen. Zwischenmenschliches Verständnis, Kommunikation und Führungsverhalten läßt sich kaum mit Hilfe eines Vortrages erreichen.

Die Bedeutung des Management Development für Unternehmens- und Führungsgrundsätze zeigt sich auch bei einer Reihe anderer Unternehmen, die nicht an der Untersuchung beteiligt waren. Die unternehmenspolitischen Leitsätze haben im Schulungswesen der Firmen Ciba Geigy,

Daimler-Benz, VW, Fichtel & Sachs, Beiersdorf und Thomae einen festen Platz.[1] Parallelen zu unseren Untersuchungsergebnissen zeichnen sich insbesondere bei Beiersdorf und Ciba Geigy ab:

> Die Unternehmensgrundsätze der Beiersdorf AG wurden mit Hilfe von Fallstudien zunächst den 140 leitenden Angestellten in dreitägigen Führungsseminaren vorgestellt. Danach folgte die nächste Führungsebene und schließlich Meister und Vorarbeiter mit eigenem Programm. 2)

> Bei Ciba Geigy behandelt die oberste Führungsstufe (die Konzernleitung, sowie die Leiter der Divisionen, der Funktionsbereiche und der großen Konzerngesellschaften) in mehrjährigem Turnus zentrale Fragen der Unternehmenspolitik und des unternehmenspolitischen Leitbildes. Die Ergebnisse dieser Konferenzen werden dann umgesetzt in Management-Seminare für die obersten Führungskräfte. 3)

Während bei Ciba Geigy ausschließlich die obersten Führungskräfte geschult werden, ist die Konzeption bei Beiersdorf für eine größere Zahl der Mitarbeiter offen. Allerdings scheinen auch hier die leitenden Angestellten am ausgiebigsten informiert worden zu sein. Die in den von uns untersuchten Unternehmen festgestellte Tendenz, daß zunächst höhere Führungskräfte und diese häufig auch intensiver unterrichtet werden, bestätigt sich bei beiden Unternehmen.

Unsere Erfahrung und die der weiteren Unternehmen zeigt, daß die Unternehmensgrundsätze eine enge Verbindung zwischen unternehmenspo-

---

1) Vgl. Hill, W. (1980), S. 352, Fiedler, H. (1980), S. 126 f, Harvard Manager (1981), S. 112, Michaels, H. (1981), S. 33 sowie Süddeutsche Zeitung (1981), S. 25
2) Vgl. Fiedler, H. (1980), S. 127
3) Vgl. Hill, W. (1980), S. 351 f

litischen Problemen und Management Development herstellen. Die Schulungsinhalte richten sich stärker auf die aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens aus. Andererseits eröffnet sich gerade in den Seminaren die Gelegenheit für Führungskräfte, abseits vom Tagesgeschäft, grundsätzliche und längerfristige Probleme zu besprechen. Die betriebliche Schulung wird somit zu einem bedeutenden unternehmenspolitischen Instrument. Ihr wachsender Einfluß deutet sich aber nicht nur im Zusammenhang mit den Grundsätzen an, sondern konnte auch an anderer Stelle nachgewiesen werden.[1)]

Faßt man die Informations- und Schulungsaktivitäten zusammen, so läßt sich vielfach ein relativ großer Aufwand erkennen. Für das Grundsätzeprojekt stellte man also nicht unbeträchtliche Ressourcen und Kapazitäten zur Verfügung. Hier manifestiert sich ein offizielles Interesse, das uns bereits wahrend der zum Teil zeitraubenden Erstellungsprozesse auffiel. Dies spricht u.a. auch dafür, daß mit den Leitsätzen tiefgreifende reformistische Intentionen verknüpft sind, da anderenfalls kein derartiger Aufwand nötig wäre. Je größer aber die Distanz von der gegenwärtigen Betriebspraxis ist, umso schwieriger wird die Übernahme der Leitsätze. Bedenkt man die Transferproblematik, so dürften trotz der massiven Information und Schulung die Schwierigkeiten vor allem zukünftig auftreten. Von ihrer Lösung hängt dann die Tragfähigkeit der Grundsätze maßgeblich ab. Andererseits sollte man die fraglos eindrucksvollen Aktivitäten nicht unter-

---

1) Vgl. Gabele, E. (1981f), S. 49 ff

schätzen, denn sie markieren sicherlich ein prominentes Ereignis in der Unternehmensentwicklung. Zumindest im Bereich der höheren Führungskräfte wurde in vielen Unternehmen ein intensiver Kommunikationsprozeß über geschäftspolitische Aufgaben und Verhaltensweisen initiiert.

3. Engagement und Aktivitäten einzelner Führungskräfte

Die dritte bedeutende Aktivität zur Förderung der Grundsätzediffusion ist das Engagement einzelner Personen. Aus externer Sicht zwar schwer zu erfassen, scheint es gleichwohl sehr wichtig zu sein. Die Unterstützung läßt sich verbal oder eindrucksvoller in Form von Taten zeigen.

Auf das Engagement der Unternehmensleitung konnte bereits mehrfach hingewiesen werden. Sie beteiligte sich bei den Schulungsaktivitäten und vor allem bei den verschiedenen Informationsveranstaltungen. In Vorträgen, Diskussionen und in schriftlichen Beiträgen bekannte sie sich zu den Grundsätzen, gab Erläuterungen und stellte die Bedeutung der Leitsätze für das Unternehmensgeschehen heraus.

Daneben versuchten einige Unternehmen, mit Hilfe partizipativer Erstellungsprozesse Schlüsselpersonen und Meinungsführer für das Projekt zu gewinnen. Sie sollten sich später zu den Leitsätzen bekennen, sie erklären und verteidigen.

Unterstützende Aktivitäten müssen sich aber nicht nur auf informatorische Aspekte beschränken. Sie können auch darin bestehen, daß die in den Leitmaximen gewünschten Prinzipien selbst praktiziert werden. Neben unmittelbarer Realisierung können Manager indirekt als Förderer und Protektoren der Grundsätze auftreten. Durch gezieltes Handeln vermögen sie wertvolle Hilfe für die Diffusion zu leisten, die über die sonstigen personalen Aktivitäten weit hinausgeht. Diese Form der aktiven Unterstützung war in mehreren Unternehmen erkennbar, wenngleich mit Hilfe der Interviews dieser Aspekt nur andeutungsweise verfolgt werden kann.

Die Unternehmensgrundsätze lassen sich in konkreten Entscheidungen herausstellen. Positive oder negative Beispiele dienen zur Erläuterung der Leitsätze, aber vor allem werden dadurch bedeutsame Signale für die Organisation gesendet. Unterschiedliche Anlässe bieten sich dafür an. In unserer Untersuchung zeigten sich Indizien für ein solches Vorgehen im Zusammenhang mit der Planerstellung, aber auch im Bereich der Führung und Zusammenarbeit.

In den Unternehmen A und G fließen die Unternehmensgrundsätze in die Planung ein. Die in den Geschäftsbereichen erarbeiteten Planvorlagen werden der Geschäftsleitung zur Verabschiedung vorgelegt. Zuvor prüft aber die zentrale Planungsabteilung die Vorlagen. Weichen die Vorlagen von den Leitsätzen ab, so können sowohl der Vorstand als auch die Planungsabteilung darauf aufmerksam machen und die Programme zurück-

weisen. Seitens der Unternehmen wird diese Methode als vergleichsweise erfolgreich beurteilt.

Die Diskussion einzelner Programmvorlagen gibt sowohl der Geschäftsleitung als auch Stabsmitarbeitern die Gelegenheit, die Unternehmensgrundsätze in der Geschäftspraxis zu präzisieren. Die ausführliche Kritik der von den Leitsätzen abweichenden Elemente einerseits und die Herausstellung positiver Beispiele andererseits heben die Bedeutung der Grundsätze heraus. Eine offizielle Zurückweisung mit explizitem Bezug auf die Grundsätze dürfte sicherlich erhebliches Aufsehen erregen.

Die Einbindung der Unternehmensgrundsätze in die periodische Planung hält auch eine große internationale Spedition für sinnvoll. In einer brieflichen Stellungnahme erläuterte sie uns u.a., daß sich die Leitmaximen recht gut in die lang-, mittel- und kurzfristige Planung "einbauen" lassen. Wird über die zukünftigen Arbeitsschwerpunkte diskutiert, ergeben sich unmittelbare Anknüpfungspunkte.

Die Aktivitäten der Unternehmensleitung und positiv gegenüber den Grundsätzen eingestellter Manager mussen sich nicht auf die Planungsrunden beschränken. Die Planung bietet zwar für einen Teil der Leitsätze die Möglichkeit, diese herauszustellen, so beispielsweise für Marktanteilsstreben und für Prioritäten in der Forschung und Entwick-

lung, aber damit dürften kaum alle Grundsätze abgedeckt werden können.

Im Unternehmen H bemüht man sich deshalb, positive Beispiele der Mitarbeiterführung im Unternehmen zu finden. Als beispielhaft im Sinne der Grundsätze geltende Problemlösungen im Bereich der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Abteilungen werden ausführlich in der Betriebszeitung erläutert. Dafür wurde eine eigene Spalte eingerichtet. Einen ähnlichen Weg verfolgt man im Unternehmen M. Im Gegensatz zur Einbindung in konkrete Entscheidungssituationen dürfte die reine Publikation aber weit weniger Aufmerksamkeit hervorrufen.

Weitere und differenzierte Möglichkeiten, durch ausgewählte Handlungen Zeichen zu setzen und dadurch Grundsätze zu fördern, finden sich in der Literatur. Peters berichtet vom Engagement eines Konzernchefs, der anläßlich anstehender Regionalkonferenzen seine Verkaufsbüros und Betriebe besuchte. Bereits vorher beschäftigte er sich eingehend mit den Akten. Er suchte vorbildliche Leistungen oder Verhaltensweisen eines Verkäufers oder Vorarbeiters heraus, um den Betroffenen dann ausdrücklich zu fragen, wie er es zu einer so herausragenden Leistung gebracht habe.[1)]

Das Lob dürfte sicherlich nicht nur die Arbeitskollegen des ausgezeichneten Mitarbeiters beeindrucken. Da der Konzernchef das Verfah-

---

1) Vgl. Peters, T. J. (1980), S. 100

ren regelmäßig praktiziert, gehen Signale auf die gesamte Organisation aus. Es gibt nun eine ganze Reihe weiterer, zum Teil sehr sensitiver Möglichkeiten, die Leitsätze durch symbolische Aktionen zu fördern. Peters hat unterschiedliche Alternativen zusammengestellt, u.a. gehört hierzu die Beförderung derjenigen Mitarbeiter, die Grundsätze anerkennen und sie anwenden, Neueinstellung von Mitarbeitern und ein intensives Beobachten des betrieblichen Geschehens, um förderungswürdige, aber auch entgegenstehende Projekte zu erkennen.[1)]

In unserer Untersuchung zeigen auch Teile des Managements unterhalb der Unternehmensleitung rege Aktivitäten. Insbesondere Stabsabteilungen versuchen, ihren Einfluß auszuüben. Aufgrund ihres Überblicks und ihrer Analysetätigkeit können sie positive und negative Anwendungsbeispiele der Grundsätze heraussuchen und in die Diskussion einspielen. Sie verfügen über die personelle Kapazität und haben eher die Zeit, bedeutsame Projekte in der Organisation zu orten. Sind die ausgewählten Fälle einmal in die Diskussion gebracht, dann erhalten sie offizielle Aufmerksamkeit. In einigen Fällen wird eine offizielle Stellungnahme erforderlich, die nicht nur die Beschäftigung mit den Leitsätzen anregt, sondern eventuell auch auf zukünftige Entscheidungen präjudizierend wirkt. Eine intensive Diskussion einzelner Fälle der Grundsätzeanwendung hat für die Leitsätze einen über die jeweilige Situation hinausgehenden Wert, der durch die Publikation noch

---

1) Vgl. Peters, T. J. (1980), S. 96 ff sowie Selznick, P. (1957), S. 90 ff

gesteigert wird. Man versucht "Schlüsselerlebnisse" für die Grundsätze zu schaffen und zu vermitteln.

Obgleich die Hinweise in unserer Untersuchung nur erste Anhaltspunkte für die aktive Promotion der Grundsätze seitens der Führungskräfte geben, ist dieser Aspekt nicht zu unterschätzen. Diese Unterstützungsform dürfte umso wichtiger werden, je geringer das Interesse an den Dokumenten und den mündlichen und schriftlichen Appellen ist. Die Mitarbeiter orientieren sich dann eher an tatsächlichen Entscheidungen und Handlungen, die für sie symbolischen Charakter besitzen. Die indirekte Form unterstützender Aktionen geht über die geforderte Vorbildfunktion sogar noch erheblich hinaus, und wir sehen in ihr auf jeden Fall eine sehr wichtige Dimension in der Grundsätzediffusion.

In derartigen Aktivitäten spiegeln sich letztlich klassische lerntheoretische Prinzipien. Die Herausstellung von Vorbildern soll Imitationslernen initiieren; positive und/oder negative Reaktionen auf Handlungen entsprechen dem Modell des Konditionierens. Bedeutsamer aber erscheint der symbolische Wert. Man mag sich zwar über die Rechtfertigung dieser Methoden streiten, aber in unserem Zusammenhang scheint es zunächst einmal wichtig, sie zu erkennen. Da ihnen eine nicht unbeträchtliche Wirkung innewohnt, sollte man sehr wohl die Aufmerksamkeit darauf richten. Bisher scheint dieser Gesichtspunkt eher eine untergeordnete Bedeutung im Zusammenhang mit Unternehmensgrundsätzen zu besitzen.

4.232 Strukturelle Aktivitäten

Personelle Aktivitäten dürften allein wenig erfolgversprechend sein, wenn die organisatorischen Regeln den Grundsätzen entgegenstehen. Vielmehr läßt sich umgekehrt erwarten, daß die Wahrscheinlichkeit grundsätzeentsprechenden Verhaltens erheblich wächst, sobald die formalen organisatorischen Bedingungen sich in Einklang mit den Leitsätzen befinden.

Aus diesem Grund wurde aus theoretischer Sicht die Anpassung der offziellen Regeln an die unternehmenspolitischen Leitsätze gefordert. Sie sollen die Übernahme und die Einhaltung der Leitmaximen fördern.

In den von uns untersuchten Unternehmen zeigten sich derartige strukturelle Anpassungsmaßnahmen durchaus, und zwar auf unterschiedlichen Ebenen. Vereinfachend lassen sich zwei Muster erkennen. Während sich einige bewußt auf vergleichsweise globale Regelungen beschränkten, präferierten andere die Ableitung detaillierter Anweisungen aus den Leitsätzen.

(1) Ein Teil der Unternehmen verknüpft die Grundsätze mit organisatorischen Anweisungen und Richtlinien. Die Anweisungen konkretisieren letztlich die Inhalte der Dokumente, da sie sich auf bestimmte Sachverhalte beziehen und dafür Handlungsmuster vorschreiben. Zum Teil werden verantwortliche Stellen, Aufgaben und Kompetenzen abgegrenzt. Für die Anweisung bestehen selbst wiederum verschiedene Konkretisie-

rungsstufen.

In Abb. 4.8 ist die Praxis der Richtlinien im Unternehmen F dargestellt. Die Unternehmensgrundsätze werden in Geschäftsanweisungen bzw. Geschäftsgrundsätze umgesetzt, die die Grundlage für Verfahrens- und Fachanweisungen geben. In der rechten Spalte ist die verantwortliche Führungsebene aufgeführt.[1)]

Grunsätze/Richtlinien	Aussage	Herausgeber/Führungsebene
Unternehmensgrundsätze	Oberste Leitsätze	Unternehmensleitung
↓	↓	
Geschäftsgrundsätze	Geschäfts- und Führungsgrundsätze	Unternehmensleitung
Verfahrensanweisung	Durchführungsprogramm	Leiter Werke, Vertrieb, Labors, Stäbe
↓	↓	
Fachanweisung	Einzelverfahrensvorgänge	Abteilungen

Abb. 4.8: Umsetzung der Unternehmensgrundsätze im Unternehmen F

Diese Praxis der Unternehmensgrundsätze soll an einem Beispiel aus dem gleichen Unternehmen erläutert werden. Das Unternehmen hat u.a. folgenden Unternehmensgrundsatz:

---

1) Vgl. hierzu auch Fink, W. K. (1978), S. 5

"Hervorragende Qualität ist das Kennzeichen des Unternehmens. Wir wollen, daß (das Unternehmen) für hervorragende Qualität bekannt ist. Darum glauben wir, daß jede Aufgabe, in jedem Zweig des Unternehmens, in überlegener Weise und nach bestem Vermögen wahrgenommen werden muß. Im Streben nach Qualität darf nichts dem Zufall überlassen werden. Darum müssen wir

- im Entwicklungsbereich führend sein;
- die Fortschritte anderer zur Kenntnis nehmen, sie - wo nur möglich - verbessern und bereit sein, sie zu übernehmen, wenn sie unseren Erfordernissen entsprechen;
- Qualitätserzeugnisse modernster Konstruktion zu möglichst niedrigen Preisen herstellen."

Aus diesem Unternehmensgrundsatz resultieren mehrere Geschäftsgrundsätze, Verfahrens- und Fachanweisungen. Ein Geschäftsgrundsatz fordert, daß die Produktqualität gegenüber den Mitbewerbern überlegen sein soll, zumindest aber ebenbürtig. Um das zu erreichen, formuliert u.a. der Entwicklungsbereich Richtlinien für die Qualitätskontrolle in den Werken. Darin werden Standards fixiert, die nach festgelegten Verfahren erarbeitet sind.

Die Anweisungen können prinzipiell für alle Bereiche eines Unternehmens formuliert werden. Überdurchschnittlich oft wurden aber strukturelle Konsequenzen im Bereich des Personalwesens gezogen. Neun Organisationen berichteten von durchgeführten oder geplanten Verbesserungen in diesem Bereich.

Im Mittelpunkt standen Personalbeurteilung und Karriereplanung. Das Unternehmen M baute beispielsweise ein eigenes Beurteilungssystem für

den außertariflichen Bereich entsprechend den Grundsätzen auf. Die Nachfolgeplanung und die Besetzungspolitik orientiert sich an diesem Verfahren. Im Unternehmen K entwickelte man unter Beteiligung von Führungskräften ein Personalbeurteilungsverfahren für alle Mitarbeiter. Darüber hinaus finden sich die Einführung von Stellenbeschreibung, Mitarbeitergespräch, Vorschlags- und Beschwerdewesen, Gewinnbeteiligungssystem u.a. Auch sogenannte "Speak-up letters" bzw. "Offen-Gesagt-Programme", verbunden mit der Politik der "offenen Tür" bei leitenden Mitarbeitern, sollen Ungereimtheiten in der Anwendung der Leitsätze aufzeigen helfen. Mehrfach wurden auch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und Klimaanalysen in den Firmen eingeführt.

Werden aus den Unternehmensgrundsätzen detailliertere Anweisungen und Richtlinien abgeleitet, so gewinnen die Leitsätze sicherlich an Klarheit. Abstrakte Formulierungen werden operationalisiert. Dadurch sind sie in der täglichen Arbeitspraxis einfacher anwendbar. Man weiß, was man tun muß, und die Konsequenzen lassen sich absehen. Außerdem läßt sich die Einhaltung überprüfen. Die Grundsätze erhalten auf diese indirekte Weise Anreiz- und Sanktionscharakter.

Die Möglichkeit der Kontrolle zeigt das Beispiel der Unternehmung B, die die Unternehmensgrundsätze mit Hilfe von Anweisungen umsetzt. Die Einhaltung der Grundsätze und der Anweisungen wird im Rahmen der internen Revision mit geprüft. Die Mitarbeiter müssen damit rechnen, daß sie ihre Entscheidungen auch nach geraumer Zeit noch rechtferti-

gen müssen. Gegebenenfalls werden Konsequenzen gezogen. Umgekehrt beabsichtigen mehrere Unternehmen, Mitarbeiterführungskriterien in die Personalbeurteilungssysteme zu integrieren bzw. ihnen dort größeres Gewicht zu geben. In diesen Fällen schaffen die Firmen zusätzliche Anreize für grundsätzeentsprechendes Verhalten.

Zweifelsohne beabsichtigt eine Reihe von Unternehmen im Zusammenhang mit Unternehmensgrundsätzen, nicht unerhebliche organisatorische Konsequenzen zu ziehen. Die Konkretisierung der Leitsätze auf der einen Seite und ihre Verknüpfung mit Anreizen und Sanktionen auf der anderen Seite fördert sicherlich ihre Anwendung. Freilich darf dieser Effekt nicht überschätzt werden, denn es kommt auch sehr auf die restlichen Regeln an und darauf, inwieweit Konsistenz mit ihnen hergestellt werden kann. Daneben sprechen aber auch noch andere gewichtige Gründe für eine skeptische Beurteilung.

In unseren Gesprächen schälten sich mehr oder minder deutlich vor allem die folgenden Argumente für eine reservierte Einschätzung gegenüber strukturellen Maßnahmen heraus. Abgesehen von dem in jeder Organisation bekannten Phänomen, daß einzelne Vorschriften nicht oder nur zum Teil angewandt werden, also mehr oder minder wertlos sind, ergeben sich eine Reihe anderer Schwierigkeiten. Die den Grundsätzen innewohnende Offenheit, der individuell eingeräumte Verhaltensspielraum wird eingeschränkt. Es muß nicht gleich in eine Gängelung ausarten, aber die notwendige Entscheidungsfreiheit gegenüber neuen Situa-

tionen, die innovative Problemlösungen erfordern würden, kann fehlen. Anstelle des Nachdenkens und Ausprobierens tritt die Vorschrift und die Routine. Dies ist nur eine der möglichen Dysfunktionen detaillierter Regelungen. Schwerwiegende Probleme resultieren vor allem auch aus einem Übermaß an Anweisungen.

Je mehr Richtlinien verfaßt werden, um so größer ist die Gefahr der Inkonsistenz einzelner Vorschriften untereinander. Die Kommunikationsprobleme und Verwaltungskosten steigen mit dem Umfang der Richtlinien überproportional an. Die Mitarbeiter müssen sich nach einer nur noch wenig überschaubaren Menge von Vorschriften orientieren, was dazu führen kann, sich weniger nach geschäftlichen Erfordernissen zu verhalten, sondern peinlichst auf Einhaltung der Richtlinien zu achten und sich ständig zu rechtfertigen. Die Gefahr des Bürokratismus tritt in Erscheinung, der mit einem übermaß an Regeln die Initiative und den Handlungsspielraum des einzelnen erdrückt. Die Idee, mit wenigen Grundsätzen zu führen, kann ins Gegenteil verkehrt werden.

Schließlich dürfte kaum jeder Unternehmens- und Führungsgrundsatz durch Anweisungen realisierbar sein. Innovationen in der Forschung, Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und innerhalb der Arbeitsgruppen sowie eine faire Behandlung der Lieferanten u.a. lassen sich sicherlich nur schwer per Richtlinie erreichen. Die Konkretisierung verursacht außerdem nicht unerhebliche Entscheidungs- und Formulierungsprobleme. Zum einen wird ein bewußt gewählter, kompromißfähiger All-

gemeinheitsgrad verlassen. Daneben besteht die Gefahr, daß die konkreten Richtlinien die Leitsätze verdrängen, denn in der täglichen Praxis kann man sich daran halten und sie zur Rechtfertigung heranziehen. Da Operationalisierung die Auswahl bestimmter Alternativen und den Ausschluß anderer bedingt, kann der Handlungsspielraum über Gebühr eingeschränkt werden. Von den Grundsätzen her mögliche und sinnvolle Entscheidungen werden durch die Anweisungen unmöglich.

Trotz der nicht unerheblichen Bedenken hinsichtlich der Ableitung spezifischer Anweisungen aus den Grundsatzdokumenten sollte man die generelle Anpassung der organisatorischen Regeln nicht außer Betracht lassen. Denn den Leitsätzen widersprechende Regeln erweisen sich als Hemmschuh für ihre Anwendung, der je nach Bedeutung der Regel mehr oder minder schwerwiegend ist. Im Unternehmen bildet sich zusätzliches Konflikt- und Unsicherheitspotential, das eher zur Desorientierung beiträgt, als richtungsweisende Funktionen übernehmen kann.

Darüber hinaus bedeutet die Anpassung der formalen Regeln auch nicht zwangsläufig die Schaffung von mehr Vorschriften. Durchaus kann ein Abbau bestehender Anweisungen ins Auge gefaßt werden. Allerdings ist uns kein Unternehmen bekannt, das aufgrund der Einführung von Unternehmensgrundsätzen seinen Organisationsgrad reduzierte; vielmehr drehte es sich mehr darum, einen weiteren Zuwachs zu verhindern. Deshalb fanden auch die personalen Aktivitäten mehr Beachtung als strukturelle Maßnahmen. Auch die Firmen, die detaillierte Anweisungen

aus Grundsätzen ableiten, führen personale Maßnahmen durch.

(2) **Andere Organisationen beschränkten sich auf vergleichsweise wenige strukturelle Maßnahmen.** In den Interviews mit ihnen kam die oben erwähnte skeptische Haltung gegenüber Regeln klar zum Ausdruck. Nur der grundlegende Aufbau des Unternehmens wird in Verbindung mit den Unternehmensgrundsätzen gebracht; dagegen lehnen sie detaillierte Anweisungen für die Realisierung der Grundsätze ab. Das Unternehmen I z.B. will sich mit möglichst wenig Richtlinien begnügen.

> Das Unternehmen bekennt sich in seinen Unternehmensgrundsätzen u.a. zur Dezentralisation und Delegation. Es hat seinen Geschäftsbereichen weitgehendste Selbständigkeit innerhalb des in den Leitsätzen gesteckten Rahmens eingeräumt. Spezifische schriftliche Regelungen für die Umsetzung der Grundsätze existieren kaum. Obwohl das Unternehmen Milliardenumsätze verbucht, gibt es keine Beförderungsrichtlinien, Stellenbeschreibungen u.a. Man verfolgt die Philosophie, möglichst wenig zentral zu regeln und wenn, dann möglichst auf gleichgeordneter Ebene. Deshalb werden gesamtunternehmensbezogene Probleme in Koordinationsausschüssen gelöst, die mit Vertretern der Geschäfts- und Zentralbereiche besetzt sind. Zusätzlich wurden Beiräte zur Beratung ins Leben gerufen.

In diesem Unternehmen befürchtet man das Entstehen von Bürokratien. Gegenüber den unternehmensweit geltenden, spezifischen Anweisungen ist man abgeneigt, und in den Unternehmensgrundsätzen formulierte man sogar das Bekenntnis, Bürokratie zu vermeiden. Gleichwohl wurde die Führungsstruktur auf die Unternehmensgrundsatze abgestimmt. Die selbständigen Geschäftsbereiche und die Einrichtung von Komitees sprechen hierfür. Auch einem kürzlich in den Konzern neu intergrierten Unter-

nehmen räumte man gemäß der eigenen Organisationsphilosophie großen Verhaltensspielraum ein. Das Unternehmen will mit Hilfe eines in den Grundsätzen beschriebenen Leitbildes die gemeinsame Orientierung schaffen. In diesem Fall scheint man die beiden Aspekte alternativ zu sehen und sich für die Grundsätze entschieden zu haben.[1)]

Ein derartiges Führungskonzept stellt sicherlich hohe Anforderungen an die Mitarbeiter. Ohne Engagement und Kooperationsbereitschaft dürften schnell tiefgreifende Probleme auftreten. Andererseits genießen sie vergleichsweise großen Freiraum.

Drei Organisationen versuchten schließlich einen "Garanten" für die Unternehmensgrundsätze zu schaffen. Sie **institutionalisierten** einen **eigenen Ausschuß**, der die Umsetzung der Leitsätze unterstützen sollte (I, J, M). Im Unternehmen B erfüllt diese Aufgabe die Organisationsabteilung.

Die Ausschüsse erfüllen mehrere Funktionen. Zunächst sollen sie sich um eine ständige Vertiefung und Auffrischung der Leitmaximen im Unternehmen bemühen. In Zweifelsfällen obliegt ihnen eine Beratungs- und Schlichtungsfunktion. In unklaren Situationen ist ihre Aufgabe mit der eines Richteramtes vergleichbar, das die Dokumente offiziell

---

1) Vgl. auch die Erfahrungen von Hewlett Packard und das Konzept "Management by Ideas": vgl. Manager Magazin (1979), S. 100 ff sowie Glasl, F. und Lievegoed, B. C. G. (1975), Sp. 919

und verbindlich interpretiert. Aufgrund der Erfahrungen mit kritischen Fällen können und sollen die Projektgruppen auch Änderungen der Grundsätze initiieren. Sie haben außerdem unmittelbaren Zugang zur Unternehmensleitung, oder hochrangige Manager sind selbst daran beteiligt.

Nehmen die Mitglieder ihre Aufgabe bewußt wahr und engagieren sich für die Grundsätze, dann können sie die Diffusion und die Akzeptanz der Grundsätze sicherlich erheblich fördern. Als permanente Impulsbasis fungierend, können sie Initiativen für die Anwendung geben. Ihr Einflußpotential ist aufgrund des Zugangs zur Unternehmensleitung außerdem nicht zu unterschätzen.

Bedingt durch die Ausschüsse lassen sich auch auftretende Probleme nicht mehr ohne weiteres übergehen. Werden sie eingeschaltet, erfahren das Problem und die Grundsätze größere Beachtung. Die Anwendungs- bzw. Interpretationsschwierigkeiten werden in eine eigenständige Entscheidungsarena verlagert, in der zusätzliche Beteiligte mitwirken, die Interesse an den Leitsätzen haben.[1)]

Betrachtet man die verschiedenen im Zusammenhang mit der Grundsätzeformulierung in Angriff genommenen strukturellen Maßnahmen, so ergibt sich ein sehr heterogenes Bild. Art und Ausmaß struktureller Änderun-

---

1) Vgl. zum Begriff der Entscheidungs- bzw. Problemlösungsarena Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E. (1979), S. 249 ff

gen hängen einerseits von den Leitsätzen und der bisherigen Struktur ab, aber andererseits auch von der in den Unternehmen dominierenden Einstellung gegenüber Regelungen. Freilich läßt sich aufgrund der einzelnen Ergebnisse die Frage nicht beantworten, ob alle erforderlichen strukturellen Anpassungen im notwendigen Umfang abgewickelt werden. Da einiges sich erst in der Anfangsphase befindet, können auch noch auftretende Probleme zu Änderungen führen.

4.233 Zusammenfassung

In der empirischen Analyse des Diffusionsprozesses der Grundsätze konnten wir relativ rege personale und auch strukturelle Aktivitäten feststellen. **Personale Maßnahmen erstrecken sich sowohl auf Informations- und Schulungsaktivitäten als auch auf symbolische Handlungen.** Informations- und Schulungsveranstaltungen richteten sich schwerpunktmäßig auf die Gruppe der höheren und mittleren Führungskräfte, die persönlich angesprochen, informiert und geschult wurden. Die Unternehmensleitung schaltete sich häufig unterstützend ein. Sie signalisierte ihre Zustimmung und versuchte teilweise selbst, die nachfolgende Ebene zu überzeugen. Im Rahmen dieser Prozesse intensivierten sich also die persönlichen Kontakte zwischen den höheren Führungsebenen. Die anfangs angesprochenen Informations- und Orientierungsdefizite im Bereich der Führungskräfte scheinen deshalb nicht nur bei der Formulierung der Dokumente selbst, sondern auch in den

die Führungsprozesse begleitenden Aktivitäten eine Rolle gespielt zu haben.

Neben diesen offiziellen Maßnahmen ließen sich aber auch wesentlich sensitivere persönliche Aktionen erkennen, die sicherlich letztlich nicht unerheblichen Einfluß auf die Anwendung der Leitsätze haben dürften. Sie gehen über die geforderte Vorbildfunktion seitens einzelner Führungskräfte hinaus. Geschicktes Einbringen der Grundsätze in unternehmenspolitische Diskussionen und entscheidende Sitzungen initiiert die Beschäftigung mit ihnen. Man schenkt ihnen Aufmerksamkeit, und ihr Sinn und Zweck läßt sich situationsspezifisch veranschaulichen. Dabei steht weniger das einzelne, gerade zu lösende Problem im Vordergrund, sondern der symbolische Wert für die Organisationen. Man nutzt die indirekten Wirkungen einzelner Aktionen und erwartet Ausstrahlungseffekte, die die unmittelbaren Wirkungen bei weitem übersteigen können.

Die personalen Aktivitäten wurden durch **strukturelle** ergänzt. **Die Anpassung formaler Regeln dient letztlich dazu, organisatorische Voraussetzungen und Bedingungen zu schaffen, bei denen die Anwendung der Grundsätze gefördert wird.** Sehr häufig bemühen sich die Unternehmen um Anpassungen im Personalbereich, aber auch andere Aspekte wurden angesprochen. Organisatorische Anweisungen und Richtlinien spezifizierten die Grundsätze in Form verbindlicher Regeln. Einige Firmen institutionalisierten eigene Ausschüsse, die die Diffusion und

die Fortentwicklung der Leitsätze verantwortlich unterstützten.

Das Ausmaß struktureller Anpassungen divergierte u.a. in Abhängigkeit von der Regelungsphilosophie im Unternehmen. Während einige detaillierte Richtlinien präferierten, distanzierten sich andere gerade hiervon. Letztere befürchteten ein Übermaß an Vorschriften und beschränkten sich auf globale organisatorische Maßnahmen.

Die Abstimmung der formalen Normen auf die Unternehmensgrundsätze erscheint aber aus theoretischer Perspektive notwendig, da offiziell gültige und den Leitmaximen widersprechende Regelungen den Wert der Grundsätze wesentlich schmälern, wenn nicht gar zunichte machen. Werden abweichende Verhaltensweisen im Zweifel belohnt oder verhindern die organisatorischen Bedingungen die Praktizierung der Grundsätze, dann haben die Leitsätze schnell rein deklaratorischen Charakter, und sie werden als wenig realistisch eingeschätzt.

Mit den diffusionsfördernden Aktivitäten befaßt sich unsere sechste These. Sie lautete:

These 6: Die Diffusion der Unternehmensgrundsätze wird durch personale und strukturelle Aktivitäten unterstützt.

Vergleicht man die empirischen Resultate mit unserer These, so konnten wir in der Realität sowohl Belege für die personalen als auch für die strukturellen Aktivitäten erkennen. Die einzelnen Maßnahmen konn-

ten daruber hinaus anhand verschiedener Beispiele konkret erläutert werden. Die personale Komponente ließ sich zusätzlich um eine wichtige Dimension erweitern.

Bedeutsam für die theoretische Sicht der Unternehmensgrundsätze erweist sich auch die Beobachtung der Diffusionsaktivitäten in der Zeitdimension. In der Praxis der Unternehmensgrundsätze fiel folgende zeitliche Differenzierung auf: während kurz vor und nach der Verabschiedung rege Aktivitäten zu verzeichnen waren, sank das Niveau in der Folgezeit, ohne aber vollständig zurückzugehen. Auch in späteren Phasen ließen sich diffusionsfördernde Bemühungen erkennen. Wenn auch die Dokumente mehr in den Hintergrund rückten, so verhinderten die wiederholten Hinweise darauf ihr langsames Vergessen. Sie blieb ein grundsätzlicher Orientierungspunkt für die betrieblichen Entscheidungen und Handlungen.

Trotz der sicherlich teilweise intensiven Bemühungen, die Diffusion der Leitsätze zu fördern, läßt sich nur schwer beurteilen, welcher Erfolg den einzelnen Aktivitäten beschieden ist und ob sie für die Akzeptanz ausreichen. Da allerdings kaum alle Mitarbeiter und Führungskräfte im Erstellungsprozeß persönlich mitwirken und ihre Vorstellungen einbringen können, sind sie auf jeden Fall notwendig. Das erforderliche Ausmaß einzelner Aktivitäten hängt von der Ausgangssituation des einzelnen Unternehmens ab. Je größer die Distanz zwischen den Unternehmensgrundsätzen und der gegenwärtigen betrieblichen

Praxis, um so intensiveres Engagement ist erforderlich, um Verhaltensänderungen in Richtung auf die gewünschten Leitmaximen initiieren zu können.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Im Mittelpunkt unserer Untersuchung standen die **Inhalte** und der Einführungsprozeß von Unternehmensgrundsatzdokumenten. Ausgehend von der wachsenden Bedeutung der Dokumente in der Unternehmenspraxis, die eingangs anhand mehrerer empirischer Studien nachgewiesen werden konnte, beschäftigten wir uns mit beiden Fragestellungen sowohl auf theoretischer als auch auf empirischer Basis.

In einem ersten Punkt galt es zunächst, ein grundlegendes Verständnis für die Unternehmensgrundsätze zu erarbeiten, wobei wir einerseits auf ihre doch relativ lange Tradition in der unternehmenspolitischen Forschung zurückgreifen konnten und andererseits aber auch die Verbindung zum Konzept der Organisationskultur herstellten. Kennzeichnend für Unternehmensgrundsätze ist danach, daß sich hinter ihnen eine eigenständige Führungs- und Steuerungsphilosophie verbirgt. Nicht eine Führung per Anweisungen, Regeln oder Vorschriften steht im Vordergrund, sondern eine mit konzeptionellen Ideen, Vorstellungen und Leitbildern. Mit einem orientierungs- und richtungsweisenden Unternehmenskonzept will man auf die Kultur einer Unternehmung einwirken und sie weiterentwickeln. Die Unternehmensgrundsätze lassen sich dabei als Basisdokument interpretieren, das symbolische Funktion übernehmen kann.

Darauf aufbauend befaßten wir uns getrennt mit den Inhalten und dem

Einführungsprozeß der Grundsatzdokumente. Es wurden jeweils einschlägige theoretische und empirische Erkenntnisse aufgearbeitet, die vorwiegend aus der unternehmenspolitischen Forschungstradition stammen. Sie lieferten uns die Basis für unser Untersuchungsprogramm, das wir anschließend in Form eigenständiger empirischer Analysen realisierten, wobei wir uns aber auf die Erfahrungen weniger ausgewählter Unternehmen beschränkten. Deshalb ist die Aussagekraft der Ergebnisse sicherlich begrenzt und wir erheben keinerlei Allgemeingültigkeitsanspruch. Aber gerade im Zusammenhang mit Unternehmensgrundsätzen erscheint uns eine enge Verknüpfung von Theorie und Empirie als eine notwendige, bisher eher vernachlässigte und unseres Erachtens auch fruchtbare Forschungsstrategie.

Einige wichtige Untersuchungsergebnisse seien abschließend getrennt nach Inhalten und Einführungsprozeß referiert, obgleich uns bewußt ist, daß wir hier nur sehr selektiv vorgehen können.

5.1 Ergebnisse zu den Inhalten der Unternehmensgrundsätze

Die Unternehmensgrundsätze treffen Aussagen zu unterschiedlichen unternehmenspolitischen Objekten. Insofern sind sie sehr heterogen, gleichwohl aber mit Hilfe eines geeigneten Kategorienschemas abbildbar. Es schälten sich im wesentlichen vier Dimensionen heraus:

- adressatenspezifische Grundsätze: Mitarbeiter, Eigentümer und Aktionäre, Kunden, Lieferanten, Konkurrenz und Gesellschaft
- Grundsätze gegenüber Tätigkeitsbereich und Zwecksetzung
- Grundsätze gegenüber Potentialen und Verhaltensweisen
- Grundsätze gegenüber Zielen: Gewinn, Wirtschaftlichkeit, Wachstum, Sicherheit, Risiko- und Innovationsneigung

Die Hauptdimensionen lassen sich durch weitere Subkategorien spezifizieren. Das Schema lag einer eigenen Inhaltsanalyse von Grundsatzdokumenten zugrunde und bewährte sich dabei.

Man kann in den Dokumenten daneben aktuelle Managementkonzeptionen erkennen, wobei es sich aber nicht um wohlstrukturierte wissenschaftliche Aussagensysteme handelt, sondern mehr um lose Konzepte, Ideen und Vorstellungen, die selbst größtenteils auf dem Erfahrungsschatz der Praxis als auf gezielten universitären Forschungsanstrengungen beruhen. Obwohl nicht zuletzt aufgrund des wachsenden wissenschaftlichen Interesses an ihnen wesentliche Kritikpunkte und Schwächen herausgearbeitet werden konnten, so lassen sie sich doch als "heuristische Prinzipien" ansehen, die den Praktikern in Betrieben Orientierungs- und Lösungshilfen zu bieten vermögen. Im einzelnen handelt es sich um folgende Modelle:

- allgemeine Erfolgsfaktoren der Geschäftspolitik;
- Management by Objectives, Management by Delegation und Management by Exception sowie das
- Stakeholder-Modell

Die Inhalte der Dokumente gehen aber über diese Managementkonzeptionen hinaus. Sie weisen einerseits eine Reihe **weiterer Gemeinsamkeiten**, andererseits aber vor allem auch **Besonderheiten der jeweiligen Unternehmen** auf. Letztere treten zwar bei einem Querschnittsvergleich gern in den Hintergrund, denn sie sind für den Forscher eher die Datenbasis "verschmutzende" Störgrößen; gleichwohl konnten wir durch eingestreute Grundsatzzitate und Hinweise im Text darauf aufmerksam machen. Die Besonderheiten sprechen dafür, daß in den Leitsätzen die spezifische Situation der Unternehmen reflektiert wird. Die allgemeinen Konzeptionen und dabei insbesondere die der allgemeinen Erfolgsfaktoren relativierte man also organisationsspezifisch.

Aufgrund unserer Inhaltsanalyse läßt sich auf jeden Fall einseitigen Einschätzungen der Unternehmensgrundsätze, und sie beispielsweise nur als reine Wohlverhaltenserklärungen gegenüber Bezugsgruppen zu begreifen, eine relativ klare Absage erteilen. Es impliziert ein verkürztes Verständnis der Dokumente, wenn sie allein von dieser Position aus abschließend beurteilt werden. Sie sind wesentlich komplexer aufgebaut.

5.2 Ergebnisse zum Einführungsprozeß der Unternehmensgrundsätze

Weitgehende Einigkeit herrscht in Theorie und Praxis der Unternehmensgrundsätze darüber, daß dem Einführungsprozeß entscheidende Bedeutung für den Erfolg der Dokumente zuzusprechen ist. Wir konzentrierten uns deshalb auf die drei Prozeßaspekte

- Erstellung,
- Empfänger und
- Diffusion

der Unternehmensgrundsätze.

(1) Im Rahmen des Erarbeitungsprozesses zeigte sich, daß bei der Formulierung der Grundsätze üblicherweise **mehrere Personen zusammenarbeiteten**, wobei aber unterschiedliche Vorgehensweisen erkennbar waren. Als weitere wichtige Aspekte erwiesen sich die **Haltung der Unternehmensleitung** und das **Engagement einzelner Projektmitarbeiter.** Der Formulierungsprozeß wurde schließlich teilweise durch **Methoden unterstützt.**

(a) Die am häufigsten am Erstellungsprozeß beteiligten Aktorengruppen waren die **Unternehmensleitung** und die **höheren Führungskräfte.** Daneben wirkten **Berater, Vertreter der unteren Führungskräfte** und der **Mitarbeiter** sowie **Repräsentanten der Eigentümer** mit; allerdings läßt sich

ihr Engagement nicht durchwegs feststellen, sondern beschränkt sich auf ausgewählte Fälle. Soweit Mitarbeitern und unteren Führungskräften Partizipationschancen eingeräumt wurden, geschah dies vorwiegend erst in einer fortgeschrittenen Projektphase. Im wesentlichen lassen sich drei typische Vorgehensweisen unterscheiden:

- In **einer ersten Form** konzentriert sich die Grundsätzeformulierung auf das **Top Management**, das vergleichsweise häufig durch **Vertreter der Eigentümer** und in einigen Fällen auch durch **Berater** unterstützt wird. Dieser Prozeßtyp entspricht der klassischen Auffassung. Aufgrund des kleinen Personenkreises ist eine relativ zügige Ausarbeitung möglich. Zwar dürfte gewährleistet sein, daß die Unternehmensleitung die Grundsätze akzeptiert, aber man nutzt nicht das im Unternehmen angesammelte Erfahrungspotential. Ebenso können die Erwartungen, Vorstellungen und Interessen weiterer Gruppen in der Organisation nur in dem Maße Berücksichtigung finden, in dem sie von den wenigen Mitwirkenden antizipiert werden. Nicht zuletzt deshalb dürfte sich die Akzeptanz als schwierig erweisen und viel von der weiteren Verwendung der Dokumente im Unternehmen abhängen.

- In einer **zweiten Prozeßform** agiert eine **Projektgruppe**, die sich aus **erfahrenen Führungskräften des mittleren Managements** und **Experten aus zentralen Stabsabteilungen** zusammensetzt. Sie betreibt aktive **"Grundsätzeforschung"** im Unternehmen. Mit Hilfe

von Befragungen und mit strategischen Analysen will sie die relevanten Leitsätze im Unternehmen identifizieren. Das von ihr entwickelte Konzept wird in mehreren Beratungen mit der Unternehmensleitung und weiteren Führungskräften diskutiert. Bei dieser Erstellungsstrategie fließen somit wesentlich breitere Perspektiven in die Leitsätze ein, da erheblich mehr Personen mitwirken können. Freilich sind ihre Partizipationschancen eingeschränkt, denn sie können sich nur im Rahmen eines vorstrukturierten Fragebogens äußern. Darüber hinausgehende Gesichtspunkte bleiben unbeachtet. Insofern vereinfacht sich das Prozeßmanagement für die Projektgruppe, aber andererseits hängt es von ihr ab, inwieweit sie das relevante Feld der Grundsätze eingrenzen und aus den sicherlich trotzdem noch heterogenen Stellungnahmen ein tragfähiges Konzept entwickeln kann. Ferner muß sie mit ihrem Entwurf sowohl die Unternehmensleitung als auch Führungskräfte und Mitarbeiter überzeugen, wo gleichfalls nicht zu unterschätzende Akzeptanzhürden zu vermuten sind.

- In der **dritten Erstellungsstrategie** schließlich werden die größten Partizipationschancen gewährt. Zwar wird ebenfalls eine **Arbeitsgruppe** gebildet, in der auch wieder **Repräsentanten des mittleren Managements und der zentralen Stabsabteilungen** mitwirken, aber sie erstellt nur in engem Kreis einen relativ offenen Grobentwurf. Er bildet die Grundlage für einen **ausgiebigen Beratungsprozeß** im Unternehmen, an dem eine relativ große Personen-

zahl beteiligt ist. Die Mitwirkenden können ihre Vorstellungen selbst artikulieren und damit auf das Konzept unmittelbar einwirken. Deshalb dürfte hier das größte Meinungsspektrum zu verzeichnen sein und auch am ehesten die Chance bestehen, unterschiedliche Positionen zu integrieren. Gleichzeitig läßt sich damit ein wichtiger Schritt im Hinblick auf die Grundsätzeakzeptanz vollziehen. Auf der anderen Seite begegnet man nicht unerheblichen Problemen bei der Prozeßhandhabung, denn die divergierenden Ansichten sind aufzunehmen und in das Konzept einzuarbeiten. Die größten Einflußchancen auf die Grundsätze in dieser Prozeßform besitzen die höheren Führungskräfte und die Unternehmensleitung, die in der Hauptsache an den Beratungen beteiligt sind. Repräsentanten der unteren Führungskräfte und der Mitarbeiter konnten allenfalls in fortgeschrittenen Projektphasen mitwirken. Geht man davon aus, daß die Grundsätze anfangs noch relativ offen sind, sich aber im Laufe des Prozesses schrittweise konkretisieren, so bieten sich dann nur noch vergleichsweise geringe inhaltliche Anpassungsmöglichkeiten.

Die zweite und dritte Vorgehensweise entspricht im wesentlichen den neueren unternehmenspolitischen Erkenntnissen. Im Gegensatz zur ersten Form beanspruchten beide wesentlich mehr Zeit. Teilweise zog sich das Projekt über mehrere Monate und sogar Jahre hin. Gleichwohl läßt sich ein Trend zu beiden Prozeßformen feststellen. Während die älteren Unternehmensgrundsätze hauptsächlich nach dem ersten Typ

erarbeitet wurden, dominierte in den jüngeren Formulierungsprozessen die zweite und dritte Vorgehensweise.

(b) Als eine kritische Variable des Formulierungsprozesses kristallisierte sich die **Unterstützung des Top Managements** heraus. In einem der von uns untersuchten Einführungsprozesse scheiterte das Projekt nicht zuletzt an dem mangelnden Engagement seitens der Unternehmensleitung. Dagegen bekannte sie sich in allen anderen Fällen zu dem Vorhaben, erteilte eindeutige Projektaufträge und wirkte vielfach selbst mit.

Ferner dürfte die erfolgreiche Abwicklung maßgeblich von der **Einsatzbereitschaft der federführenden Projektmitarbeiter** abhängen, die die unterschiedlichen Meinungen und Vorstellungen aufnehmen, in das Konzept integrieren und es schließlich in den weiteren Beratungen vertreten müssen. Bedenkt man einerseits die Komplexität der anstehenden Fragestellung und andererseits ein nicht immer großes Interesse der sonstigen Mitwirkenden, für die es zusätzliche Verpflichtung neben dem laufenden Tagesgeschäft bedeutet, dann wird unmittelbar erkennbar, daß es sich um eine sehr anspruchsvolle Aufgabe handelt. Besondere Brisanz erlangt die Aufgabe, wenn unterschiedliche Positionen offen zutage treten und ein Ausgleich gefunden werden muß.

(c) Als methodische Unterstützungsmöglichkeiten lassen sich in den Formulierungsprozessen sowohl **strategische Analyse- und Planungsin-**

strumente als auch **Kommunikationstechniken** erkennen. Letztere dienen im wesentlichen dazu, die Beratungen zu erleichtern und eine intensivere Beschäftigung mit den Grundsätzen zu erreichen. Die strategischen Analysen gewährleisten dagegen, daß im Formulierungsprozeß die externe Perspektive ausreichend mitbeachtet wird. Die Situation und die Entwicklungschancen der Unternehmung werden im Hinblick auf die Märkte und die Konkurrenzbedingungen überprüft. Man setzte im Prozeß sowohl die **Stärken-Schwächen Analyse** als auch die **Portfolio-Methodik** ein. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist, daß man sich dabei nicht auf einen kleinen Expertenkreis beschränkte, sondern mit Hilfe organisationsweiter Befragungen versuchte, die unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren zu ermitteln. In einem Fall konsultierte man eine große Beratungsgesellschaft und konfrontierte die eigenen Ergebnisse mit deren Konzeptionen.

Obwohl nur relativ wenige Unternehmen die Methoden nutzten, so zeigt sich doch, daß sie bei der Erarbeitung der Unternehmensgrundsätze wertvolle Hilfe leisten, um die Unternehmenssituation einschätzen und zukunftsweisende Leitsätze formulieren zu können. Ihr Nutzen liegt nicht zuletzt darin, daß sie die Strukturierung komplexer unternehmenspolitischer Fragestellungen fördern und damit die Beschäftigung mit ihnen erleichtern. Aufgrund methodenbedingter Schwächen und Unzulänglichkeiten erheben sich aber Bedenken hinsichtlich einer schematischen Anwendung.

(2) Im Hinblick auf den **Empfängerkreis** konnten wir eine fast ausschließlich **interne Verwendung** der Grundsatzdokumente feststellen. Unser Ergebnis deckt sich mit den Erfahrungen in schweizerischen Unternehmen. Es spricht dafür, daß mit den Leitsätzen keine unmittelbaren externen Public Relations Effekte verfolgt werden; sie sind allenfalls indirekt über das Verhalten der Mitarbeiter zu erreichen. Organisationsintern erhielten durchgehend die Führungskräfte die Grundsatzdokumente; vergleichsweise häufig aber auch alle Mitarbeiter. Entscheidend für die interne Verteilung ist vor allem das Problem der Vertraulichkeit und die generelle Informationsbereitschaft des Unternehmens gegenüber seiner Belegschaft. Geht man in der Vergangenheit von einer eher konservativen bzw. restriktiven Haltung aus, dann deutet die von uns ermittelte hohe Rate der Grundsätzeabgabe an alle Mitarbeiter einen gewissen Wandel an.

(3) In der Diffusionsphase stellt sich schließlich das Akzeptanzproblem der Unternehmensgrundsätze, da sie letztlich in die betrieblichen Entscheidungen und Handlungen einfließen sollen. Spezifische Maßnahmen zur Förderung der Grundsätzediffusion sind erforderlich, da niemals alle Betroffenen an der Erstellung mitwirken und überzeugt werden können. Weiter sind sie umso notwendiger, je größer die Distanz zwischen unternehmenspolitischen Leitsätzen und gegenwärtiger Unternehmenspraxis ist.

Im wesentlichen lassen sich in der Diffusionsphase zwei grundsätzliche Aktivitätstypen unterscheiden. Während **personale Maßnahmen** auf die Einstellungen, Anschauungen und Überzeugungen der Mitarbeiter direkt abzielen, soll mit **strukturellen Aktivitäten** eine Anpassung der offiziellen Regeln im Unternehmen erreicht werden, um grundsätzeentsprechendes Verhalten zu unterstützten.

(a) In den von uns untersuchten Firmen konnten wir im Zusammenhang mit den Unternehmensgrundsätzen vergleichsweise rege personale Aktivitäten feststellen. Sie erstreckten sich einerseits auf Informieren und Schulen sowie andererseits auf symbolische Aktionen.

Schriftliche Informationen, in denen man die Bedeutung und die Anwendungsbedingungen der Grundsätze erläuterte, begleiteten üblicherweise die Verteilung der Dokumente. Schriftliche Aufklärung allein hielten aber die meisten Unternehmen für unzureichend, und sie führten unterschiedliche **Informationsveranstaltungen** durch. Neben Vorträgen organisierte man in einigen Unternehmen relativ groß angelegte Kommunikationsmärkte und initiierte Gespräche am Arbeitsplatz. Darüber hinaus integrierte man die Leitsätze in das **Management Development**, wobei teilweise eigenständige Seminare eingerichtet wurden. All diese Veranstaltungen richteten sich im überwiegenden Maße an höhere und mittlere Führungskräfte. Außerdem partizipierten oftmals Vertreter der Unternehmensleitung, die dadurch ihre Unterstützung signalisierten. Da beide Gruppen bereits während der Erstellungsphase eine

tragende Rolle innehatten, kann man das Grundsätzeprojekt durchaus als Versuch werten, eine homogenere "Führungsmannschaft" zu schaffen und die viel beklagten Kommunikationsdefizite zwischen Unternehmensleitung und der mittleren Managementebene zu reduzieren.

Das **Ausmaß der Informations- und Schulungsaktivitäten variierte aber zeitabhängig.** In einigen wenigen Fällen bereits während der Erstellungsphase beginnend und somit die Betroffenen frühzeitig sensibilisierend, erreichten die Aktivitäten verständlicherweise ihren Höhepunkt kurz nach der offiziellen Verabschiedung, um anschließend wieder allmählich zurückzugehen. Gleichwohl zeigt das Beispiel der Unternehmen, die schon längere Zeit Unternehmensgrundsätze besitzen, daß die Aktivitäten nicht gänzlich versiegen. Zwar stehen die Dokumente nicht mehr im großen Rampenlicht, vielmehr rücken sie mehr in den Hintergrund. Es entwickelt sich ein mehr selbstverständlicher Umgang mit ihnen, aber man weist auf die Grundsätze zu den unterschiedlichsten Anlässen hin, und vor allem spielen sie weiterhin in der Schulung eine wichtige Rolle.

Neben Schulungs- und Informationsaktivitäten sind schließlich noch **symbolische Aktionen** ein essentielles Element der Grundsätzediffusion. Es handelt sich dabei um einen sehr sensitiven Aspekt, dem aber gleichwohl eine nicht unerhebliche Rolle zuzukommen scheint. Er dürfte umso größeren Einfluß besitzen, je neuartiger die Leitsätze für eine Organisation sind und je schwieriger sich die Transferproblema-

tik bei Schulungs- und Informationsaktivitäten erweist. Wir konnten derartige Aktivitaten vor allem im Zusammenhang mit der Planerstellung feststellen. Die vorgelegten Pläne werden einerseits im Hinblick auf die Kompatibilität mit den Grundsätzen geprüft und andererseits nahm man wiederholt in den Diskussionen über die zukünftige Unternehmensentwicklung auf sie Bezug. In den Erörterungen konnten die Kerngedanken der Leitsatze trefflich veranschaulicht und beispielhaftes grundsätzeentsprechendes Verhalten herausgestellt werden. Damit lassen sich Zeichen im Unternehmen setzen, die erheblich über die augenblicklichen Situationen hinausgehen.

(b) Ob und inwieweit die Unternehmensgrundsätze in den laufenden Entscheidungen und Handlungen berücksichtigt werden, hängt aber auch von den **organisatorischen Rahmenbedingungen** ab. Stehen die offiziellen Regeln den Leitmaximen entgegen, so erschweren oder verhindern sie möglicherweise sogar die Anwendung der Leitsätze. Deshalb werden strukturelle Anpassungsmaßnahmen gefordert.

In den von uns untersuchten Unternehmen konnten wir verschiedene strukturelle Anpassungsmaßnahmen erkennen, die allerdings hinsichtlich Art und Umfang divergieren. Ihre Notwendigkeit und ihr Ausmaß hangen einerseits von den gegenwärtigen strukturellen Bedingungen und andererseits von der generellen Einstellung gegenüber Regelungen in der Organisation ab. Im Hinblick auf die "Regelungsphilosophie" lassen sich dabei vereinfachend zwei Positionen ausmachen, die aber eher

Extrempunkte eines Kontinuums darstellen, und zwischen denen abgestufte Formen üblich sind. Auf der einen Seite bemüht man sich um die Ableitung verbindlicher Anweisungen aus den Grundsätzen, die unternehmensweit oder für bestimmte Bereiche gelten. Sie konkretisieren die Grundsätze, machen sie überprüfbar und versehen sie mit gewissen Anreiz- und Sanktionswirkungen. Andererseits lehnt man genau dies ab, da sich die Leitsätze kaum in organisatorische Regeln fassen lassen und gerade der Umfang an Richtlinien erhebliche Probleme bewirken kann. Nur der grundlegende organisatorische Aufbau soll sich mit den Unternehmensgrundsätzen decken. Unbestritten ist aber bei beiden Positionen, daß die Leitsätze nicht mit den offiziellen Regeln kollidieren dürfen.

5.3 Ausblick

Unsere Ausführungen haben gezeigt, daß die Erarbeitung und Einführung von Unternehmensgrundsätzen sicherlich eine sehr anspruchsvolle Aufgabe für eine Organisation darstellen. Die von uns untersuchten Unternehmen beschritten dabei unterschiedliche Wege, die aber gleichwohl bedeutende Problempunkte und Möglichkeiten aufzeigen. Ob und inwieweit die Unternehmen im Einzelfall erfolgreich sind, läßt sich nicht abschließend beurteilen, aber auf jeden Fall ergab sich für uns die Chance, grundlegende Dimensionen des Einführungsprozesses herauszuarbeiten und beispielhaft zu veranschaulichen. Letztlich durften

die mit Grundsätzen erreichbaren Effekte in starkem Maße davon abhangen, wie sich ein Unternehmen hinsichtlich dieser grundlegenden Dimensionen verhalt.

Abschließend jedoch läßt sich auf jeden Fall festhalten, daß die Formulierung der Unternehmensgrundsätze in einem zum Teil sehr eindrucksvollen Prozeß erfolgten, der sicherlich als ein prominentes Ereignis in der Unternehmensentwicklung zu bezeichnen ist und allein schon deshalb seine Erforschung gerechtfertigt erscheint.

Wir glauben hierfür einen ersten und sicherlich nur vorläufigen Beitrag geleistet zu haben, der weitergehender Forschungsanstrengungen bedarf. Aufgrund der enormen Breite unserer Untersuchung konnten wir auch nur erste Aussagen und Schlußthesen erarbeiten, die aber unseres Erachtens für eine Erfassung und Strukturierung wertvolle Hinweise abgeben und als Impuls für die zukünftigen Forschungsaktivitäten dienen sollen.

Abschließend sei auf mehrere interessante Ansatzpunkte für die weiteren Forschungsbemühungen hingewiesen:

- Ein entscheidender Punkt für die Erarbeitung der Grundsätze stellt die Kommunikation über die zum Teil wertbehafteten Fragen und Probleme dar. Da in den vergangenen Jahren gerade für diese Aspekte Kommunikations- und Dialogmodelle erarbeitet wurden, wäre zu prüfen, inwieweit sie im Rahmen des Erstellungsprozesses

anwendbar und einsetzbar sind.[1)]

- Daneben beansprucht die Umsetzung der Grundsätze weiterhin große Aufmerksamkeit. Hierbei verdient insbesondere die Rolle einzelner Manager als Protektoren und Promotoren von Grundsätzen das Interesse. Wertvolle Ansatzpunkte dafür könnte ein symboltheoretischer Bezugsrahmen bieten, der vor allem auch die nichtstrukturalen Elemente organisationaler Phänomene beleuchtet und die Rolle von Ideen, Leitbildern und konzeptionellen Perspektiven einschließt.[2)]

- Schließlich und nicht zuletzt sollte zukünftig die Wirkungsproblematik der Unternehmensgrundsätze stärker in den Vordergrund rücken. Geht man einerseits davon aus, daß die Unternehmensgrundsätze unterschiedliche Inhalte aufweisen und andererseits, daß durchaus verschiedene Alternativen für die Prozeßgestaltung existieren, so erscheint es sinnvoll zu prüfen, inwieweit mit unterschiedlichen Bedingungen und Vorgehensweisen bestimmte Effekte erreichbar sind. Gabele hat einen ersten Ansatz in dieser Richtung vorgelegt, der die Grundlage für ein entsprechendes Forschungsvorhaben abgeben kann.[3)]

---

1) Vgl. z.B. Steinmann, H. und Braun, W. (1979), S. 200 ff; Oechsler, W. A. (1979 b), S. 204 sowie Schreyögg, G. (1981), S. 105 ff
2) Vgl. Pettigrew, A. P. (1977), S. 78 ff und (1979), S. 570 ff
3) Vgl. Gabele, E. (1982 a)

Anlage

Verzeichnis der beteiligten Unternehmen

Adam Opel AG

AEG-Telefunken

Agfa-Gevaert AG

Barmenia Versicherungen

BASF AG

Bayer AG

Bertelsmann AG

BMW

Ciba-Geigy GmbH, Deutschland

Consolidated Food Corporation

Daimler-Benz AG

Deutsche Bundespost

Dow Chemical Europe

Esso AG

Felten u. Guilleaume

Fichtel u. Sachs AG

Ford-Werke AG

Gilbert Companie

HAG AG

Henkel & Cie GmbH

Hoechst AG

Hoesch AG

Hochtemperatur-Reaktorbau GmbH

Hussel Holding AG

HEW AG

IBM Corporation

johnson Fixtures

Karstadt AG

Klein, Schanzlin u. Becker AG

Kühne u. Nagel Internationale Transport GmbH

Linde AG

MAN

Mannesmann AG

Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH

Mövenpick AG

Messwandler-Bau GmbH

Oerlikon-Bührle Maschinen

Plansee AG

Otto Maier Verlag

Asram GmbH

Rheinische Olefinwerke GmbH

Rombach & Co.

Ruhrgas AG

Rank Xerox

Shell AG

Siemens AG

Swiss Air

Unilever AG

Veba öl AG

Vorwerk & Co.

VW AG

Zahnradfabrik Friedrichshafen AG

Literaturverzeichnis:

Abe... D.F. (198.) ... Defining the Strategic Operating Point of Strategic Planning, Englewood Cliff/N.J.

Abe... D.F. und Hammond, J.S. (197.), Strategic Marketing Planning, Englewood Cliffs, N.J. 1979

Abernathy, W.J. und Wayne, K. (1974), Limits of the Learning Curve, in: Harvard Business Review 1974, Sept.-Oct., S. 109 ff

Adizes, J. und Weston, J.F. (1973), Comparative Models of Social Responsibility, in: Academy of Management Journal 1973, 16, S. 112 ff

Albach, H. (1968), Betriebswirtschaftliche Anforderungen an eine langfristige Unternehmenserhaltung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1968, 38, Ergänzungsheft 11, S. 3-22

Albach, H. (1976), Welche Aussagen lassen Führungsgrundsätze von Unternehmen über die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen zu? in: Albach, H. & Sadowski, D. (Hrsg., 1976), S. 739-764

Albach, H. (1978), Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 1978, 48, 8, S. 702-715

Albach, H. und Sadowski, D. (Hrsg., 1976), Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge Band 88, Berlin 1976

Albach, H. und Sabelin, T. (Hrsg., 1977), Mitarbeiterführung - Texte und Fälle ZfB - Schriften für Führungskräfte Bd 9, Wiesbaden 1977

Albach, H. und Sabelin, T. (1977), Personalführung mit Führungsgrundsätzen, in: Albach, H. und Sabelin, T. (Hrsg., 1977), S. 187 ff

Albach, H., Busse von Colbe, W. und Sabel, H. (Hrsg., 1978), Lebenslanges Lernen, Wiesbaden 1978

Anderson, D.R. und Paine, F.T. (1978), PIMS: A Reexamination, in: Academy of Management Review 1978, 3, 3, S. 602-612

Andrews, K.R. (1980), The Concept of Corporate Strategy, Homewood/Ill. 1980, S. 107 ff

Ansoff, H.I. (1966), Management - Strategie, München 1966

Ansoff, H.I. (1979), Strategic Management, London 1979

Arbeitskreis "Das Unternehmen in der Gesellschaft" im Betriebswirtschaftlichen Ausschuß des Verbandes der Chemischen Industrie e.V. (1975), Das Unternehmen in der Gesellschaft, in: Der Betrieb 1975, 5, S. 161-173

Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V. (Hrsg., 1980), Führungskonzepte, 2. Aufl., Wiesbaden 1980

Atteslander, P. (1971), Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin und New York 1971

Ausschuß für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1976), Führungsgrundsätze - Hilfen für ihre Einführung, Informationen für die Betriebsleitung 1976, 38, Mai

Austin, R.W. (1961), Code of Conduct for Executives, in: Harvard Business Review 1961, Sept.-Oct., S. 53-61

Baloff, N. (1966), The Learning Curve - Some Controversial Issues, in: Journal of Industrial Economics 1966, S. 275-282

Bamberger, I. (1981), Theoretische Grundlagen strategischer Entscheidungen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1981, 10, 3, S. 97-104

Bartels, G. (1980), Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik, in: Birkigt, K. und Stadler, M.M. (Hrsg., 1980), S. 107-126

Bartenstein, R. (1978), Aktuelle unternehmenspolitische Leitvorstellungen, Eine Dokumentenanalyse, Winterthur 1978

Bartölke, K., Kappler, E., Laske, St. und Nieder, P. (Hrsg., 1978), Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden 1978

Bataillard, V. (1971), Führungstechnik, in: Management Enzyklopädie Bd. 2 München 1971, S. 1182-1201

Bataillard, V. (1972), Das SIB-Führungssystem - Seine Bedeutung und seine Modelle, Maschinenschriftliches Skriptum, Zürich 1972

Baumgarten, R. (1977), Führungsstile und Führungstechniken, Berlin und New York 1977

Becker, H. (1980), Organisationsentwicklung als Ausbildungs- und Problemlösungsstrategie, Einige konzeptionelle Grundlagen und Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis, in: Trebesch, K. (Hrsg., 1980b), S. 617-638

Beckerath, P.G.v. (1976), Führungsgrundsätze - ein Instrument zur Bewältigung von Führungsproblemen im Arbeitsprozeß? in: Verwaltung und Fortbildung 1976, 4, 2, S. 63-75

Bell, G. (1974), Organizations and the External Environment, in: Mc. Guire, J.W. (Hrsg., 1974), S. 259-282

Bell, H.H. (1974), Self-Regulation by the Advertising Industry in: Sethi, H.P. (Hrsg., 1974), S. 474-482

Berelson, B. (1971), Content Analysis in Communication Research, New York 1971

Bergler, R. (1976), Welche Bedeutung hat die wachsende Distanz zwischen Führenden und Geführten für die Willensbildung im Unternehmen, in: Albach, H. und Sadowski, D. (Hrsg., 1976), S. 117-135

Berle, A.A. und Means, G.C. (1967), The Modern Corporation and Private Property, Revised Edition, New York 1967

Bernet, B. (1982), Das Unternehmungsleitbild als Führungsinstrument, in: Management Zeitschrift industrielle Organisation 1982, 3, S. 137-142

Bernsdorf, W. (Hrsg., 1972), Wörterbuch der Soziologie, Frankfurt a.M. 1972

Bidlingmaier, J. (1972), Unternehmenspolitische Konzeptionen, in: Lechner, K. (Hrsg., 1972), S. 33-46

Bircher, B. (1979), Wertvorstellungen im Prozess der Unternehmungsführung, in: Malik, F. (Hrsg., 1979), S. 205-249

Birkigt, K. (1978), Corporate Identity, Sympathie und Vertrauen für Konglomerate, in: ZV & ZV 1978, 18, S. 636-638

Birkigt, K. und Stadler, M.M. (1980), Corporate Identity - Grundlagen, in: Birkigt, K. und Stadler, M.M. (Hrsg., 1980), S. 15-58

Birkigt, K. und Stadler, M.M. (Hrsg., 1980), Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, München 1980

Bleher, J.P. (1974), Die formalisierte Personalpolitik, Hochschule St. Gallen, Winterthur 1974

Bleicher, K. (1975), Kollegien, in: Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg., 1975), Sp. 2157-2169

Bleicher, K. (1980), Probleme und Entwicklungstendenzen der Organisationspolitik industrieller Großunternehmungen, in: Hahn, D. (Hrsg., 1980), S. 75-108

Bleicher, K. und Meyer, E. (1976), Führung in der Unternehmung, Formen und Modelle, Reinbek 1976

Blough, R.M. (1959), Free Man and the Corporation, New York 1959

Böhm, H. (1977), Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung, in: Macharzina, K. und Oechlser, W.A. (Hrsg., 1977), S. 261-289

Böhm, H. (1979), Gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung, Weilheim/Teck 1979

Böttges, D. (1980), Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen, Diss. Bonn 1980

Bohr, K., Drukarczyk, J., Drumm, H.J. und Scherrer, G. (Hrsg., 1981), Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft in Regensburg, Berlin 1981

Bonge, J.W. und Coleman, B. (Hrsg., 1972), Concepts for Corporate Strategy, Readings in Business Policy, New York 1972

Boston Consulting Group (1968), Perspectives on Experience, Boston, Mass. 1968

Bouillon, E. (1978), Die modernen Führungsaufgaben im Spiegel von Grundsätzen von Zusammenarbeit und Führung - am Beispiel der Hoechst AG, in: Albach, H., Busse von Colbe, W. und Sabel, H. (Hrsg., 1978), S. 39-49

Boulding, K.E. (1952), Religious Foundations of Economic Progress, in: Harvard Business Review 1952, May - June, S. 33-39

Brauchlin, E. (1979), Unternehmungsphilosophie, in: Management - Zeitschrift industrielle Organisation 1979, 48, 1, S. 42-46

Brauchlin, E. (Hrsg., 1981), Konzepte und Methoden der Unternehmungsführung, Ergebnisse, Folgerungen und Empfehlungen aus einer empirischen Umfrage in der schweizerischen Industrie,

Stuttgart 1981

Braun, G.E. (1980), Theoretische und praktische Planungsansätze in Regierung, Verwaltung und Parteien, in: Schönbohm, W. und Braun, G.E. (Hrsg., 1980), S. 214-240

Breisig, T. (1981), Unternehmerische Führungsrichtlinien im Vergleich, Ergebnis einer Dokumentenanalyse, Arbeitspapier Nr. 1981/11 zur Unternehmenspolitik und Mitbestimmungspraxis, Düsseldorf 1981

Britt, A. (1971), Übersicht über marktgängige Führungsmodelle, in: Industrielle Organisation 1971, 40, S. 489 ff

Britt, A. und Bruderer, A. (1981), Ist Zusammenarbeit steuer- und regulierbar, in: Zeitschrift für Organisation 1981, 1, S. 23-26

Brookings, R.S. (1925), Industrial Ownership: Its Economic and Social Significance, New York 1925

Broom, H.V. (1969), Business Policy and Strategic Action: Text, Cases and Management, Englewood Cliffs/N.Y. 1969

Buzzell, R.D., Gale, B.T. und Sultan, R.G.M. (1975), Market Share - a Key to Profitability, in: Harvard Business Review 1975, Jan.-Febr., S. 97-106

Buzzell, R.D. und Wiersema, F.D. (1981), Erfolgsstrategien im Kampf um Marktanteile, in: Harvard Manager 1981, 4, S. 7-18

Campbell, T.C.Jr. (1957), Capitalism and Christianity, in: Harvard Business Review 1957, July-August, S. 37-44

Cannon, J.T. (1968), Business Strategy and Policy, New York u.a. 1968

Chamberlain, N.W. (1973), The Limits of Corporate Responsibility, New York 1973

Cheit, E.F. (1964), Why Managers Cultivate Social Responsibility, in: California Management Review 1965, 7, S. 3-22

Churchman, W. (1968), Challenge to Reason, New York 1968

Clark, B.R. (1956), Organizational Adaption and Precarious Values: A Case Study, in: American Sociological Review 1956, 21, S. 327-336

Clark, B.R. (1970), The Distinctive College: Antioch Reed and Swarthmore, Chicago 1970

Clark, B.R. (1972), The Organizational Saga in Higher Education, in: Administrative Science Quarterly 1972, 17, S. 178-184

Cohen, M.D., March, J.G. und Olson, J.P. (1976), People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance, in: March, J.G. und Olson, J.P. (Hrsg., 1976), S. 24 ff

Collier, A.T. (1953), Business Leadership and a Creative Society, in: Harvard Business Review 1953, Jan.-Febr., S. 29-37

Cordiner, R.J. (1956), New Frontiers for Professional Managers, New York 1956

Dale, E. (1962), Die großen Organisatoren, Düsseldorf 1962

Daniel, D. (1976), Revers gegen Korruption, in: Manager Magazin 1976, 4, S. 46

Davis, K. und Blomstrom, R.L. (1975), Business and Society: Environment and Responsibility, 3. Aufl., New York u.a. 1975

Davis, R.C. (1951), The Fundamentals of Top-Management, New York 1951

Delombre, J. und Bruzelius, B. (1977), Importance of Relative Market Share in Strategic Planning - A Case Study, in: Long Range Planning 1977, Aug., S. 2-7

Demos, R. (1955), Business and the Good Society, in: Harvard Business Review 1955, July-Aug., S. 33-44

Deyhle, A. (1971), Führungsmodelle, in: Industrielle Organisation 1971, 40, S. 508-514

Deym, A. et al. (1979), Organisationsplanung, Planung durch Kooperation, 4. Aufl., München und Berlin 1979

Die Zeit (1981), Start für Absolventen der Wirtschaftswissenschaften, Anzeige von Hewlett Packard, in: Die Zeit 1981, 2. Okt., 41, S. 38

Dierkes, M. (1976), Derzeitige und zukünftige Probleme im Beziehungsfeld Unternehmen und Gesellschaft aus der Sicht deutscher Top Manager, in: Dierkes, M. (Hrsg., 1976), S. 1-57

Dierkes, M. (Hrsg., 1976), Künftige Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft, Veröffentlichungen der Stiftung Gesellschaft und Unternehmen, Köln 1976, 5

Dierkes, M. (1977), Die neue Herausforderung an die Wirtschaft: Ethik als organisatorisches Problem, in: Plesser, E.H. (Hrsg., 1977),

S. 105-164

Dierkes, M. und Coppock, R. (1973), Corporate Responsibility does not depend on Public Pressure, in: Business and Society Review 1973, 6, S. 82-89

Dirks, H. (1977), Vertrauen, Vertrauensverhältnis, in: Drummer, W. (Hrsg., 1977), III/S. 593-596

Dlugos, G. (1976), Unternehmenspolitik, in: Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg., 1976), Sp. 4093-4103

Dlugos, G. (Hrsg., 1979), Unternehmensbezogene Konfliktforschung, Stuttgart 1979

Drucker, P.F. (1966), Die Praxis des Management. Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, Düsseldorf und Wien 1966

Drummer, W. (Hrsg., 1977), Personal-Enzyklopädie, 3 Bände, München 1977

Duncan, H.D. (1968), Symbols in Society, New York und Oxford 1968

Dunnette, M.D. (Hrsg., 1976), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago 1976

Dunst, K. (1979), Portfolio Management, Konzeption für strategische Unternehmensplanung, Berlin und New York 1979

Eberle, W. (1978a), Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung - Notwendigkeit, Chancen und Risiken, in: Betriebliche Sozialpolitik unserer Zeit, Festschrift zum 75. Geburtstag von Prof. Dr. Karl Winnacher, Frankfurt 1978

Eberle, W. (1978b), Erarbeitung von Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung bei der Hoechst AG, in: Schnelle, E. (Hrsg., 1978), S. 99-105

Eberle, W. (1980), Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung der Hoechst AG, Erfahrungsbericht über ihre Entwicklung und Einführung, unveröffentlichtes Manuskript o.O., 1980

Eells, R. (1960), The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise, New York 1960

Eells, R. (1962), The Government of Corporations, New York 1962

England, G.W. (1978), Managers and Their Value Systems - A Five Country - Comparative Study, in: Columbia Journal of World

Business 1978, S. 35-44

Etzioni, A. (1975), Die aktive Gesellschaft, Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse, Opladen 1975

European Management Forum (Hrsg., 1973), European Management Symposium, Davos 1973

Famularo, J.J. (1971), Organization Planning Manual New York: American Management Association 1971, S. 320

Fiedler, H. (1976), Führungsgrundsätze, in: Fortschrittliche Betriebsführung 1976, 5, 25, S. 313-317

Fiedler, H. (1980), Unternehmensgrundsätze und Führungsleitlinien, Wegweiser in die Zukunft, in: Fortschrittliche Betriebsführung 1980, 29, 2, S. 122-129

Fiedler-Winter, R. (1977a), Die Moral der Manager, Dokumentation und Analyse, Stuttgart-Degerloch 1977

Fiedler-Winter, R. (1977b), Halteseil oder Gängelband? Führunggrundsätze in Unternehmen, in: Die Zeit 1977, 19, S. 33

Fiedler-Winter, R. (1978), Wegweiser zum Erfolg - Führungsgrundsätze in Wirtschaft und Verwaltung - Eine vergleichende Studie, in: Zeitschrift für Organisation 1978, 4, S. 241-243

Fiedler-Winter, R. (1981), "Die Welt der Industrie lesen lernen..." Kommunikation und Kontrolle im Bereich der Unternehmung und ihrer Umwelt - Führungsprobleme der achtziger Jahre, in: Zeitschrift für Organisation 1981, 1, S. 37-39

Fink, W. (1978), Einfluß von Unternehmensgrundsätzen auf den Erfolg des Unternehmens - Dargestellt am Beispiel der IBM, in: Fortschrittliche Betriebsführung 1978, 1, S. 5-9

Foit, O. und Nagaoka, K. (1980), Organisationskultur japanischer Unternehmen, in: Kappler, E. (Hrsg., 1980), S. 157-182

Folsom, M.B. (1962), Executive Decision-Making, New York 1958, S. 59-61

Fraenkel, E. (1963), Die Wissenschaft von der Politik und der Gesellschaft, in: Gesellschaft - Staat - Erziehung 1963, 8, S. 273-285

Friedman, M. (1971), Kapitalismus und Freiheit, Stuttgart 1971

Friedrichs, J. (1977), Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbek

bei Hamburg 1977

Fuchs, J. und Schwantag, K. (Hrsg.), Agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, Loseblattsammlung, Berlin

Fuchs-Wegner, G. (1974), Management by... , Eine kritische Betrachtung als Charakteristikum der klassischen Managementlehre, in: Grochla, E. (Hrsg., 1974), S. 224-237

Gabele, E. (1978a), Neuere Entwicklungen der betriebswirtschaftlichen Planung, in: Die Unternehmung 1978, 2, S. 115-135

Gabele, E. (1978b), Das Management von Neuerungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1978, 3, S. 194-226

Gabele, E. (1979a), Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen, Habilitationsschrift der Ludwig-Maximilians-Universität München, München 1979

Gabele, E. (1979b), Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur, in: Zeitschrift für Organisation 1979, 4, S. 181-190

Gabele, E. (1980), Führungsverhalten an der Unternehmensspitze, in: Die Unternehmung 1980, 3, S. 221-236

Gabele, E. (1981a), Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen, Tübingen 1981

Gabele, E. (1981b), Die Leistungsfähigkeit der Portfolio-Analyse für die strategische Unternehmensführung, in: Rühli, E. und Thommen, Y.-P. (Hrsg., 1981), S. 45-61

Gabele, E. (1981c), Unternehmensgrundsätze, Ein Spiegelbild innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungen, in: Zeitschrift für Organisation 1981, 5, S. 245-252

Gabele, E. (1981d), Values in Small and Medium-Sized Firms, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr.5/1981, Bamberg 1981

Gabele, E. (1981e), Erfolgsfaktoren in kleinen und mittleren Unternehmen - eine vergleichende europäische Studie, Forschungsbericht, Bamberg 1981

Gabele, E. (1981f), Personalschulung im Spannungsfeld ökonomischer und sozialer Ziele des Unternehmens, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1981, 51, 1, S. 50-64

Gabele, E. (1981g), Unternehmensplanung und Marketing, Vorlesungsmanuskript Sommersemester 1981, Universität Bamberg 1981

Gabele, E. (1982a), Unternehmens- und Führungsgrundsätze - Wegweiser zum Erfolg, erscheint in Schimmelpfeng Review Herbst 1982

Gabele, E. (1982b), Buchbesprechung Bartenstein, Rolf, Aktuelle unternehmenspolitische Leitvorstellungen - Eine Dokumentenanalyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1982, 2, S. 198 f

Gabele, E. (1982c), Führungs- und Unternehmensgrundsätze - Ein Spiegelbild innerbetrieblicher Entwicklungen, in: Gabele, E. et al. (Hrsg., 1982), S. 13-34

Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981a), Unternehmensgrundsätze in Theorie und Praxis, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 2/1981, Bamberg 1981

Gabele, E. und Kretschmer, H. (1981b), Unternehmensgrundsätze und strategische Planung, in: Blick durch die Wirtschaft 24. 9. 1981, 183, S. 3

Gabele, E. und Oechsler, W.A. (1982), Führungstheorie und Führungspraxis - Gemeinsamkeiten oder Gegensätze zweier Entwicklungen, in: Gabele, E. et al. (Hrsg., 1982), S. 121-127

Gabele, E., Kirsch, W. und Treffert, J. (1977), Werte von Führungskräften der deutschen Wirtschaft, Eine empirische Analyse, München 1977

Gabele, E., Liebel, H. und Oechsler, W.A. (Hrsg., 1982), Führungsgrundsätze und Führungsmodelle, Bamberg 1982

Gälweiler, A. (1973), Unternehmenspolitik und Planung, in: Handbuch des kaufmännischen Geschäftsführers, Bd. I, München 1973, S. 327-431

Gälweiler, A. (1974), Unternehmensplanung, Frankfurt 1974

Gälweiler, A. (1976), Unternehmungspolitik, in: Management Zeitschrift Industrielle Organisation 1976, 45, 12, S. 464-470

Gale, B.T. (1978), Planning for Profit, in: Planning Review 1978, Jan., S. 4-32

Gaugler, E. (Hrsg., 1975), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975

Geist, M.N., Köhler, R. (Hrsg., 1981), Die Führung des Betriebes. Herrn Prof.Dr.Dr.h.c. Curt Sandig zu seinem 80. Geburtstag gewidmet, Stuttgart 1981

Gerstner, L.V.Jr. (1976), Can Strategic Planning Pay Off, Marketing Management - Perspectives and Applications, Homewood, Illinois 1976

Gilmore, F.F. und Brandenburg, R.G. (1962), Anatomy of Corporate Planning, in: Harvard Business Review 1962, 40, 6, Nov.-Dez., S. 61-69

Glasl, F. und Lievegood, B.C.G. (1975), Führungstechniken, in: Gaugler, E. (Hrsg., 1975), S. 917 f

Glueck, W.F. (Hrsg., 1972), Business Policy: Strategy Formation and Management Action, New York 1972

Gottschall, D. (1975), Führungsrichtlinien, Am Menschen vorbeigeschrieben, in: Manager Magazin 1975, 2, S. 76-79

Gottschall, D. (1977), Gewünscht: mehr Klarheit über Plan und Ziel, in: Manager Magazin 1977, S. 130-135

Greenewalt, C.H. (1960), The Uncommon Man, New York 1960

Greenwood, W.T. (1967), Business Policy, A Management Audit Approach, New York und London 1967

Grimm, W. (1981), Unternehmensgrundsätze, Konzipierung - Einführung - Weiterführung, in: Zeitschrift für Organisation 1981, 3, S. 123-128

Grochla, E. (Hrsg., 1969), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969

Grochla, E. (1972), Unternehmensorganisation, Reinbek 1972

Grochla, E. (Hrsg., 1974), Management, Aufgaben und Instrumente, Düsseldorf 1974

Grochla, E. (Hrsg., 1980), Handwörterbuch der Organisation, Zweite völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1980

Grochla, E. und Welge, M.K. (1975), Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1975, 27, S. 273-289

Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg., 1975), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Bd., 4. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1975

Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg., 1976), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Bd., 4. völlig neu gestaltete Aufl.,

Stuttgart 1976

Gross, B.M. (1964), The Managing of Organisations, New York 1964

Gross, A. und Gross, W. (Hrsg., 1967), Business Policy. Selected Readings and Editorial Commentaries, New York 1967

Grünewald, H.G. (1975), Integrierte Planungsrechnung im Planungssystem der Henkel & Cie. GmbH, Düsseldorf, in: Wild, Y. (Hrsg., 1975), S. 223-265

Grunwald, W. und Lilge, H.G. (1980), Auf dem Weg zur partizipativen Führung? Eine Analyse von 45 Führungsgrundsätzen in deutschen Großunternehmen, Berlin 1980

Grunwald, W. und Lilge, H.G. (Hrsg., 1980), Partizipative Führung, Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte, Bern und Stuttgart 1980

Guserl, R. und Hofmann, M. (1976), Das Harzburger Modell, Idee und Wirklichkeit und Alternative zum Harzburger Modell, 2. erweiterte Aufl., Wiesbaden 1976

Gutenberg, E. (1962), Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962

Guth, W.D. und Tagiuri, R. (1965), Personal Values and Corporate Strategy, in: Harvard Business Review 1965, 43, 5, Sept.-Oct., S. 123-132

Gutjahr, G. (1980), Corporate Identity - Meinung und Wirkung, in: Birkigt, K. und Stadler, M.M. (Hrsg., 1980), S. 73-88

Gzuk, R. (1975), Messung der Effizienz von Entscheidungen, Tübingen 1975

Haas, M.O. (1976), Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmungen, Versuch einer vergleichenden Darstellung, Bern und Stuttgart 1976

Häusler, J. (1977), Führungssysteme und -modelle, Köln 1977

Hage, U. und Genkel, P. (1980), Entwicklung von Personen und Strukturen als mein Anliegen - persönliche, strukturelle und methodische Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel des Otto Versand, in: Trebesch, K. (Hrsg., 1980b), S. 640-653

Hahn, D. (Hrsg., 1980), Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, Friedrich Thomée zum 60. Geburtstag, Berlin 1980

Handy, C.B. (1978), Zur Entwicklung einer Organisationskultur einer Unternehmung, in: Zeitschrift für Organisation 1978, 7, S. 404-410

Haner, F.T. (1976), Business Policy, Planning and Strategy, Cambridge, Mass. 1976

Harrison, R. (1972), Understanding Your Organization's Character, in: Harvard Business Review 1972, May-June, S. 119-128

Hartmann, H. und Furch, H. (1974), Ansprüche an ein sozialverantwortliches Unternehmungsverhalten, Eine empirische Untersuchung, in: Wirtschaftsdienst 1974, XI, S. 583-589

Harvard Manager (1981), Man kann nicht einfach ein Drittel seines Lebens wegschmeißen, Gespräch des Harvard-Manager mit Dr. Heinz Ried, in: Harvard Manager 1981, IV, S. 112-115

Hauschildt, J. (1980a), Zielsysteme, in: Grochla, E. (Hrsg., 1980), Sp. 2419-2430

Hauschildt, J. (1980b), Zielbildung im Rahmen der Betriebswirtschaftspolitik, Manuskripte aus dem Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nr 85, Kiel 1980

Heald, M. (1957), Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea, in: The Business History Review 1957, 31, S. 375 ff

Heald, M. (1970), The Social Responsibility of Business: Company and Community 1900 - 1960, Cleveland/London 1970

Hedley, B. (1976), A Fundamental Approach to Strategy Development, in: Long Range Planning 1976, Dez., S. 2-11

Hehlmann, W. (1968), Wörterbuch der Psychologie, Stuttgart 1968

Heilbronner, R.L.(1977), Der Niedergang des Kapitalismus, Frankfurt am Main 1977

Heinen, E. (1978), Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E. (Hrsg., 1987), S. 15-44

Heinen, E. (Hrsg., 1978), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, Ein entscheidungsorientierter Ansatz, Wiesbaden 1978

Henderson, B.D. (1974), Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt und New York 1974

Henzler, A. (1975), Personal-Image, in: Gaugler, E. (Hrsg., 1975), Sp. 1564-1571

Higginson, M.V. (1966a), Management Policies I, Their Development as Corporate Guides, American Management Association Research Study 76, New York 1966

Higginson, M.V. (1966b), Management Policies II, Sourcebook of Statements, American Management Association Research Study 78, New York 1966

Hilgenberg, H. (1977), Philosophie der Unternehmung und Führungsgrundsätze, in: Personalführung, 1977, 10, S. 181 f

Hill, W. (1968), Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmensleitung, Mitteilungen der List Gesellschaft Nr. 11, 1968

Hill, W. (1980), Organisation und Führungssysteme der CIBA-GEIGY AG, ZO-Organisations- und Führungsprofil, in: Zeitschrift für Organisation 1980, 6, S. 347-360

Hill, W.R., Fehlbaum, R. und Ulrich, P. (1976), Organisationslehre, 2 Bände, 2. verbesserte Aufl., Bern und Stuttgart 1976

Hodges, L.H. (1966), Geschäft und Moral, Die soziale Verantwortung des Unternehmers, Wiesbaden 1966

Höhn, R. (1969), Führungsanweisung, in: Grochla, E. (Hrsg., 1969), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 568-576

Höhn, R. und Böhme, G. (1974), Führungsbrevier der Wirtschaft, 8. Aufl., Bad Harzburg 1974

Hofer, C.W. (1975), Toward a Contingency Theory of Business Strategy, in: Academy of Management Journal 1975, Dec., 18, 4, S. 784-810

Hofer, C.W. (1976), Research on Strategic Planning: A Survey of Past Studies and Suggestions for Future Efforts, in: Journal of Economics and Business, Spring-Summer 1976, 28, 3, S. 261-286

Hoffmann, D.H. (1976), Die Bedeutung der Gewerkschaften als Kapitalgeber für die Willensbildung im Unternehmen, in: Albach, H. und Sadowski, D. (Hrsg., 1976), S. 389-406

Hofmann, M. (1979), Grundlagen der Unternehmensphilosophie, Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie, in: Wilkes, M.J. und Wilkes, G.W. (Hrsg., 1979), S. 1032-1039

Hofmann, M. und Jakob, J.C. (1976), Teamarbeit im Betrieb, in: Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg., 1976), Sp. 3837-3845

Hofstätter, P.R. (1973), Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart 1973

Hofstede, G. (1978), Culture and Organization - A Literature Review Study, in: Enterprise Management 1978, S. 127-135

Holden, P.E., Fish, L.S. und Smith, H.L. (1957), Industrielle Führungskunst, Essen 1957

Holsti, O.R. (1969), Content Analysis for the Social Science and Humanities, Reading/Menlo Park und London 1969

Humble, J.W. (1967), Improving Business Results - the Definite Work on Management by Objectives, Maidenhead 1967

Hunziker, R. (1980), Die sozial Verantwortung der Unternehmung, Auseinandersetzung mit einem Schlagwort, Bern und Stuttgart 1980

Isele, H.G. (1974), Betriebsvereinbarung, in: Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg., 1974), Sp. 670-673

Jacoby, N.H. (1973), Corporate Power and Social Responsibility, New York - London 1973

Jantsch, E. (1975), Designing for Evolution, New York 1975

Jay, A. (1971), Corporation Man, New York 1971

Jehle, E. (1980), Unternehmung und gesellschaftliche Umwelt - Grundlagen einer ökonomischen Theorie der pluralistischen Unternehmung, Stuttgart 1980

Johannsen, U. (1971), Das Marken- und Firmen-Image, Theorie, Methodik, Praxis, Berlin 1971

Johannsen, U. (1974), Image, in: Tietz, B. (Hrsg., 1974), Sp. 809-825

Kappel, F.R. (1960), Vitality in a Business Enterprise, New York 1960

Kappler, E. (Hrsg., 1980), Unternehmensstrukturen, Unternehmensentwicklungen, Freiburg 1980

Kashefi-Zihagh, M. (1970), An Empirical Investigation of the Relationship Between Value Systems and Organizational Effectiveness, Ph. D. Thesis, Michigan State University, Ann Arbor 1970

Keller, E.v. (1982), Management in fremden Kulturen, Bern/Stuttgart 1982

Kirsch, W. (1975), Planung, Kapitel einer Einführung, München 1975

Kirsch, W. (1977a), Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, zweite, durchgesehene und ergänzte Aufl. der Bände I bis III als Gesamtausgabe, Wiesbaden 1977

Kirsch, W. (1977b), Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, Erkenntnisperspektiven, Aussagensysteme, wissenschaftlicher Standort, München 1977

Kirsch, W. (1978), Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, München 1978

Kirsch, W. (1981), Politik in der Unternehmung: Autoritative Beeinflussung der Allokation von Anreizen und Belastungen, in: Kirsch, W. (Hrsg., 1981), S. 397-440

Kirsch, W. (Hrsg., 1981), Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981

Kirsch, W. und Klein, H.K. (1977), Management-Informationssysteme, 2 Bände, Stuttgart 1977

Kirsch, W. und Trux, W. (1981), Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Kirsch, W. (Hrsg., 1981), S. 290-396

Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), Reorganisation, München 1978

Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1979), Management des Geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979

Kirsch, W., Roventa, P. und Trux, W. (1982), Wider den Haarschneideautomaten, über das Dilemma der Beratung, in: Blick durch die Wirtschaft 19.2.1982, 35, S. 3

Knebel, H. (1979), Warum Führungsgrundsätze in der Praxis so wenig erfolgreich sind, in: Personal 1979, 31, 7, S. 275-277

Koch, H. (1969), Probleme der Investitionsplanung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1969, 39, S. 761-778

Koch, H. (1975), Die zentrale Globalplanung als Kernstück der integrierten Unternehmensplanung, in: Wild, J. (Hrsg., 1975), S. 145-154

Koch, H. (1976), Planung, betriebswirtschaftliche, in: Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg., 1976), Sp. 3001-3016

Koch, H. (1977), Aufbau der Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977

Kordina-Hildegrandt, I. und Hildebrandt, L. (1979), Planung bei steigender Unsicherheit des Managements, Ergebnisse einer Untersuchung bei führenden schweizerischen und deutschen Industrieunternehmen, Bern und Stuttgart 1979

Kosiol, E. (1980), Kollegien, in: Grochla, E. (Hrsg., 1980), Sp. 1013-1019

Kossbiel, H. (1978), Die Bedeutung formalisierter Führungsgrundsätze für die Verhaltenssteuerung in Organisationen, in: Sozialwissenschaftliche Annalen, Bd. II, 1978, S. 51-62

Kramer, R. (1977), Identifikation mit dem Unternehmen, in: Drummer, W. (Hrsg., 1977), Bd. II, S. 293-295

Kreikebaum, H. (1981), Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart u.a. 1981

Kreikebaum, H. und Grimm, U. (1980), Strategische Unternehmensplanung in der Bundesrepublik Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Hahn, D. und Taylor, B. (Hrsg., 1980), S. 517-539

Kreikebaum, H. und Suffel, W. (1981), Der Entwicklungsprozeß der strategischen Planung, Erfahrungen deutscher und amerikanischer Industrieunternehmen mit Geschäftsbereichsorganisationen bei der Einführung und Weiterentwicklung strategischer Planungssysteme, Frankfurt am Main 1981

Kreklau, C. (1977), Unternehmungspolitik, in: Drummer, W. (Hrsg., 1977), III, S. 535-538

Kretschmer, H., Hauser, B. und Einsiedler, H.E. (1980), Strategische Portfolio-Analyse - eine neue Technik der Unternehmensführung, 2 Teile, in: Geldinstitute 1980, 6, S. 137 f sowie 1, 1981, S. 93 f

Krüger, W. (1972), Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung, Berlin 1972

Kubicek, H. (1976), Ein Ansatz zur Operationalisierung der Organisationsphilosophie, erster Bericht uber eine explorative empirische Studie, Berlin 1976

Kubicek, H. und Breisig, T. (1981), Hierarchie im Wandel, in: Angestellten Magazin, Wirtschaft und Wissen 1981, 10, S. 13-18

Küchle, E. (1975), Mitarbeiterführung, in: Gaugler, E. (Hrsg., 1975), Sp. 1355-1373

Küller, H.D. (1980), Unternehmensverfassungen als Vernebelungstaktik, Arbeitspapiere zur Unternehmenspolitik und Mitbestimmungspraxis des DGB Bundesvorstand; - Abt. Gesellschaftspolitik - Arbeitspapier 1980

Kupsch, P. (1979), Unternehmensziele, Stuttgart und New York 1979

Lange, B. (1981), Portfolio-Methoden in der Strategischen Unternehmensplanung, Diss. Hannover 1981

Laske, S. (1980), Privatautonome Vereinbarungen oder gesetzlich geregelte Mitbestimmung? - Überlegungen zum Begriff der "Privatautonomie" in der Unternehmensverfassungsdiskussion, in: Kappler, E. (Hrsg., 1980), S. 137-156

Lattmann, C. (1975), Führungsstil und Führungsrichtlinien, Bern 1975

Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. und Guth, W.D. (1965), Business Policy: Text and Cases, Homewood/Ill. 1965

Lechner, K. (Hrsg., 1972), Analysen zur Unternehmenstheorie, Festgabe für Leopold L. Illetschko, Berlin 1972

Leumann, P. (1979), Die Matrix-Organisation, Unternehmensführung in einer mehrdimensionalen Struktur, Theoretische Darstellung und praktische Anwendung, Bern und Stuttgart 1979

Lilge, H.G. (1981), Menschenbilder als Führungsgrundlage, in: Zeitschrift für Organisation 1981, 1, S. 14-22

Löffler, H. (1979), Wertorientierte Führung und Organisationsentwicklung, Diss. Essen 1979

Lück, H.E. (Hrsg., 1977), Mitleid, Vertrauen, Verantwortung, Stuttgart 1977

Macharzina, K. (1977), Neuere Entwicklungen in der Führungsforschung: Eine kritische Bestandsaufnahme und Vorschläge zur Blickänderung, in: Zeitschrift für Organisation 1977, 1 und 2, S. 7-16 und S. 101-108

Macharzina, K. (1980), Führungsmodelle, in: Grochla, E. (Hrsg., 1980), Sp. 744-756

Macharzina, K. und Oechsler, W.A. (Hrsg., 1977), Personalmangament, Bd.1, Mitarbeiterführung und Führungsorganisation, Wiesbaden 1977

Magyar, K. (1980), Marketingbezogene Mitarbeitersozialisation, Versuch der Anwendung verhaltenswissenschaftlicher,

entwicklungsgeschichtlicher, empirischer und entscheidungsmethodischer Ansätze für die innerbetriebliche Positionierung des Marketing, für die Erhöhung seiner Effizienz und Effektivität sowie für die Ueberwindung seiner Identitätskrise durch planmässig gestaltete Prozesse des sozialen Lernens, 2 Bände, Zollikon 1980

Malik, F. (Hrsg., 1979), Praxis des Systemorientierten Managements, Bern und Stuttgart 1979

Manager Magazin (1979), Cochise gewinnt den Krieg - Fallstudie Hewlett-Packard, in: Manager Magazin 1979, 9, S. 92-103

Manager Magazin (1981), "Teile und gewinne", in: Manager Magazin 1981, 11, S. 130-135

March, J.G. und Olson, J.P. (Hrsg., 1976), Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen et al. 1976

Marqulies, W.P. (1977), Make the most of your corporate identity, in: Harvard Business Review 1977, July-Aug., S. 66-72

Marr, R. und Stitzel, M. (1979), Personalwirtschaft, Ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979

Mason, R.O. (1969), A Dialectical Approach to Stategic Planning, in: Management Science 1969, 15, 8, B403-B414

Mayer, A. (Hrsg., 1978), Organisationspsychologie, Stuttgart 1978

Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P. (1974), Einführung in die Methoden empirischen Soziologie, 4.Aufl., Opladen 1974

McGuire, W. (Hrsg., 1974), Contemporary Management, Issues and Viewpoints, Englewood Cliffs, New Jersey 1974

Meier, R.E. (1972), Führungsrichtlinien, Ein Beispiel für die Praxis, Bern und Stuttgart 1972

Mellerowicz, K. (1976), Unternehmenspolitik, Freiburg 1976

Mellerowicz, K. (1979), Aufgaben und Ziele der Unternehmensführung, in: Wilkes, M.W. und Wilkes, G.W. (Hrsg., 1979), Bd.1, S. 51-60

Merill, H.F. (Hrsg., 1949), The Responsibility of Business Leadership, Cambridge/Mass. 1949

Michaels, H. (1981), Reparaturbetrieb der Hochschulen, Im "Haus Rhode", dem Bildungszentrum des Volkswagen-Konzerns, wird die Praxis trainiert, in: Die Zeit vom 29.5.1981, Nr. 23, S. 33

Miles, R.E (1975), Theories of Management, New York 1975

Miles, R.E. und Snow, C.C. (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, New York u.a. 1978

Müller, W. (1967), Grundzüge einer Lehre von der Unternehmenspolitik, in: Die Unternehmung 1967, 21, S. 3-15

Müller, W.R. und Hill, W. (1980), Die situative Führung, in: Grunwald, G. und Lilge, H.-G. (Hrsg., 1980), S. 129-158

Nagtegaal, H. (1977), Wie überlebt mein Unterehmen, Experience Curve & Produktportfolio, Wiesbaden 1977

Naylor, T.H. (1978), PIMS: Through a Different Looking Glass, in: Planning Review 1978, 6, 2, S. 15-19

Negandhi, A.R. (1972), A Model for Analyzing Organizations in Cross Cultural Settings: A Conceptual Scheme and Some Research Findings, in: Negandhi, A.R. (Hrsg., 1972), S. 285-312

Negandhi, A.R. (Hrsg., 1972), Modern Organizational Theory, Contextual, Environmental, and Socio-Cultural Variables, Kent 1972

Neubauer, F.-F. (1979a), Strategien besser absichern, in: Manager Magazin 1979, 12, S. 154-159

Neubauer, F.-F. (1979b), Portfolio-Management, in: Poth, L. (Hrsg., 1979), S. 1-61

Neubauer, F.F. (1980), Das PIMS-Programm und das Portfolio-Management, in: Hahn, D. und Taylor, B. (Hrsg., 1980), S. 135-162

Neuberger, O. (1973), Organisationsstruktur und Organisationsklima, Problem und Entscheidung, Heft 10, München und Augsburg 1973

Neuberger, O. (1978), Führung, in: Mayer, A. (Hrsg., 1978), S. 272-304

Neumann, M. (1979), Industrial Organization, Ein Überblick über die quantitatve Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1979, 49, S. 645-660

Newman, W.H. (1953), Basic Objectives which Shape the Character of a Company, in: Journal of Business 1953, 26, 4, S. 211-223

Newman, W.H. (1972a), Basic Objectives which Shape the Character of a Company, in: Glueck, W.F. (Hrsg., 1972), S. 25-39

Newman, W.H. (1972b), Shaping the Master Strategy of Your Firm, in: Bonge, J.W. und Coleman, B.P. (Hrsg., 1972), S. 131-147

Niebuhr, R. (1954), The Cultural Crisis of Our Age, in: Harvard Business Review 1954, Jan-Febr., S. 33-37

Noelle-Neumann, E. (1972), Der Unternehmer in der Perspektive, Unternehmerbild und öffentliche Meinung, in: Unsere Wirtschaft, Zeitschrift der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf 1972, 43, 8, S. 327-329

Nordsieck, F. (1961), Betriebsorganisation, Lehre und Technik, Textband, 2. bearb. Aufl., Suttgart 1961

Odiorne, G.S. (1967), Management by Objectives - Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967

Oechsler, W.A. (1978), Konflikt- und Demokratisierungsstrategien im Rahmen der Betriebsverfassung, in: Bartölke, K. et al. (Hrsg., 1978), S. 133-142

Oechsler, W.A. (1979a), Konfliktmanagement, Theorie und Praxis industrieller Arbeitskonflikte, Wiesbaden 1979

Oechsler, W.A. (1979b), Interessen und Unternehmensorganisation, zu wissenschaftstheoretischen Ansätzen und Problemen der Konfliktanalyse und des Konfliktmanagments, in: Dlugos, G. (Hrsg., 1979), S. 193-208

Oechsler, W.A. (1980a), Der organisatorisch-strukturelle Kontext partizipativer Führung, in: Grunwald, W. und Lilge, H.-G. (Hrsg., 1980), S. 232-244

Oechsler, W.A. (1980b), Wissenschaftliche Beratung und Machtstrukturen der Praxis - Eine wissenschaftstheoretische Analyse des Veränderungspotentials wissenschaftlicher Beratung am Beispiel der öffentlicher Verwaltung, in: Reber, G. (Hrsg., 1980), S. 271-282

Oechsler, W.A. (1982), Ergebnisse führungstheoretischer Ansätze und Anwendungsmöglichkeiten von Führungsmodellen, in: Gabele, E. et al. (Hrsg., 1982), S.35-66

Ohmann, O.A. (1955), Skyhooks, in: Harvard Business Review 1955, May-June, S. 35-41

Olson, M.E. (1978), The Process of Social Organization, New York und London 1978

Paine, F.T. und Naumes, W. (1978), Strategy and Policy Formation - An Integrative Approach, Philadelphia u.a. 1978

Papalekas, J.C. (1959), Das Problem der sozialen Leitbilder unter den Bedingungen der entwickelten Industriegesellschaften, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaften, 1959, Bd. 4/10

Papalekas, J.C. (1972), Soziale Leitbilder, in: Bernsdorf, W. (Hrsg., 1972), S. 727 f

Paschen, K. (1977), Führungsleitsätze - eine modische Erscheinung oder eine Chance für eine effiziente Unternehmenssteuerung, in: Der Betriebswirt 1977, 6, S. 168-171

Patel, P. und Younger, M. (1978), A Frame of Reference for Strategy Development, in: Long Range Planning 1978, 2, S. 6-12

Paus, A. (Hrsg., 1979), Werte, Rechte, Normen, Graz 1979

Payne, R. und Pugh, D.S. (1976), Organizational Structure and Climate, in: Dunette, M.D. (Hrsg., 1976), S. 1125-1173

Peters, T.J. (1980), Effektives Führungsverhalten, in: Harvard Manager 1980, 4, S. 96-103

Pettigrew, A.M. (1977), Strategy Formulation as a Political Process, in: International Studies of Management and Organization 1977, 7, S. 78-87

Pettigrew, A.M. (1979), On Studying Organizational Cultures, in: Administrative Science Quarterly 1979, Dec., S. 570-581

Pfohl, H.C. und Rürup, B. (Hrsg., 1978), Anwendungsprobleme moderner Planungs- und Entscheidungstechniken, Königstein/Taunus 1978

Pilz, V.F. (1977), Orientierungspunkte langfristiger Unternehmensplanung: Produkt Portfolio und Erfahrungskurven, in: Rationalisierung 1977, 2, S. 44-48

Plesser, E.H. (1975), Verhaltenskodizes für Unternehmensleiter, in: Zeitschrift für Organisation 1975, S. 121-125

Plesser, E.H. (1976), Gesellschaftspolitik und Unternehmensplanung, in: Agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, Bd.2, Berlin 1976, Kennziffer 4805, S. 1-31

Plesser, E.H. (Hrsg., 1976), Wer profitiert von der Privatwirtschaft, Unternehmensentscheidungen transparent gemacht, Freiburg 1976

Plesser, E.H. (1977), Leben zwischen Wille und Wirklichkeit, in: Plesser, E.H. (Hrsg., 1977), S.11-61

Plesser, E.H. (Hrsg., 1977), Leben zwischen Wille und Wirklichkeit, Unternehmer im Spannungsfeld von Gewinn und Ethik, Düsseldorf und Wien 1977

Plesser, E.H. (1979), Grundwerte und Wirtschaftsordnung, in: Paus, A. (Hrsg., 1979), S. 341-371

Porter, L.W. und Roberts, K.W. (1976), Communication in Organizations, in: Dunnette, M.D. (Hrsg., 1976), S. 1553-1590

Porter, M.E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, in: Harvard Business Review 1979, March-April, S. 137-145

Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy, New York 1980

Poth, L. (Hrsg., 1979), Marketing, Neuwied 1979

Potthast, R. (1981), Unternehmensphilosophie, Das Wertsystem der Unternehmung, Köln 1981

Raffée, H. und Abel, B. (Hrsg., 1979), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979

Reber, G. (1980), Anreizsysteme, in: Grochla, E. (Hrsg., 1980), S. 78-86

Reber, G. (Hrsg., 1980), Macht in Organisationen, Stuttgart 1980

Reiff, G. (1981), Einführung und Akzeptanz von Verhaltenstraining in einem Großunternehmen, in: Zeitschrift für Organisation 1981, 7, S. 369-382

Rhenman, E. (1973), Organization Theory for Long-Range Planning, Chichester u.a. 1973

Richards, M.D. (1977), Organizational Goal Structures, St. Paul u.a. 1977

Richardi, R. (1975), Betriebsvereinbarung, in: Gaugler, E. (Hrsg., 1975), Sp. 714-720

Rischar-Titze, C. (1977), Identifikation mit der Arbeit, in: Drummer, W. (Hrsg., 1977) II/S. 293-297

Rogers, D.C.D. (1977), Essentials of Business Policy, New York u.a. 1977

Ronneberger, F. (1963), Verwaltungshandeln in der entwickelten Industriegesellschaft, Der Staat, Bd. 2/2, 1963

Rosentiel, L.v. (1980), Grundlagen der Organisationspsycholgie, Stuttgart 1980

Roventa, P. (1979), Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979

Rudelius, W. und Buchholz, R.A. (1979), Ethical Problems of Purchasing Managers, in: Harvard Business Review 1979, March-April, S. 8-14

Rühli, E. (1975a), Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Bern und Stuttgart 1975

Rühli, E. (1975b), Der Harvard-Ansatz zu einer integrierten Führungslehre - The Concept of Corporate Strategy, in: Die Unternehmung 1975, 29, S. 89-99

Rühli, E. (1977), Grundsätzliche Betrachtungen zu einem integrierten Führungungsmodell, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1977, 11, S. 729-741

Rühli, E. und Thommen, J.-P. (Hrsg., 1981), Unternehmensführung aus finanzwirt- und bankwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1981

Sandig, C. (1966), Betriebswirtschaftspolitik, 2. völlig neu bearbeitete Auflage von "Die Führung des Betriebes, Betrieswirtschaftspolitik", Stuttgart 1966

Sandler, G. (1980), Corporate Identity in der Partnerschaftsbeziehung zu den Absatzmittlern, in: Birkigt, K. und Stadler, M.M. (Hrsg., 1980), S. 127-137

Schade, H.C. (1970), Grundsätze, Grundsätze der Unternehmensführung, die Unternehmensphilosophie, in: Schade, H.C. (Hrsg., 1970), S. 17-30

Schade, H.C. (Hrsg., 1970), Erfolgreiches Management, Düsseldorf 1970

Schein, E.H. (1974), Das Bild des Menschen aus der Sicht des Managements, in: Grochla, E. (Hrsg., 1974), S. 69-91

Schertler, W. (o.J.), Unternehmensleitsbild und Führungsgrundsätze als Teilbereiche der Unternehmensführung, in: Vereinigung österreicherischer Industrieller (Hrsg., o.J.), S. 9-20

Scheuplein, H. (1970), Unternehmensstrategie, Wiesbaden 1970

Schindel, V. und Wegner, E. (1978), Führungsmodelle, in: Heinen, E. (Hrsg., 1978), S. 97-187

Schmidt, R.-B. (1974), Unternehmungsphilosophie und Umweltschutz, in: Wild, J. (Hrsg., 1974), S. 123-138

Schmitz, J. (1978), Stinnes Forum 1976, in: Schnelle, E. (Hrsg., 1978), S. 91-99

Schmölders, G. (1973), Carl Friedrich von Siemens, Vom Leitbild des großindustriellen Unternehmers, München 1973

Schnelle, E. (1978), Metaplan-Gesprächstechnik als Kommunikationswerkzeug, in: Schnelle, E. (Hrsg., 1978), S. 11-41

Schnelle, E. (Hrsg., 1978), Neue Wege der Kommunikation, Veröffentlichungen der Stiftung Gesellschaft und Unternehmen, Heft 10, Königstein/Taunus 1978

Schoeffler, S. (1975), Cross-Sectional Study of Strategy, Structure and Performance: Aspects of the PIMS Programm, Cambridge 1975

Schoeffler, S., Buzzell, R.D. und Heany, D.F. (1974), Impact of Strategic Planning on Profit Performance, in: Harvard Business Review 1974, March-April, S. 137-145

Schönbohm, W. und Braun, G.E. (Hrsg., 1980), CDU-Programmatik, Grundlagen und Herausforderungen, München und Wien 1980

Schreyögg, G. (1981), Zielsetzung und Planung - Normative Aspekte der Unternehmensplanung, in: Steinmann, H. (Hrsg., 1981), S. 105-132

Schröder, K.T. (1978), Soziale Verantwortung in der Führung der Unternehmung, Berlin 1978

Schuller-Götzburg, V.v. (1968), Methoden der langfristigen Unternehmensplanung, in: Industrielle Organisation 1968, 38, 3, S. 149-152

Schulze van Loon, R. (1981), Wissen, wohin man will, Unternehmensphilosophie, was ist das eigentlich? in: Verlagsbeilage der Süddeutschen Zeitung vom 28.1.1981, Nr. 22, S. 60

Schwarz, H. (1977), Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, Organisation - Lehre und Praxis, 8. Aufl., München 1977

Seidel, E. (1980), Die betriebliche Effizienz direktiver und kooperativer betrieblicher Führungsformen, in: Grunwald, W. und

Lilge, H.-G. (Hrsg., 1980), S. 210-230

Selznick, P. (1949), TVA and the Grass Roots, Berkeley und Los Angeles 1949

Selznick, P. (1957), Leadership in Administration, A Sociological Interpretation, New York u.a. 1957

Senghaas, D. (1968), Elemente politikwissenschaftlicher Analyse, in: Gesellschaft-Staat-Erziehung 1968, 13, S. 356-365

Sethi, S.P. (Hrsg., 1974), The Onstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society, Los Angeles 1974

Seybold, G. (1964), Write us some policies, The Conference Board Record 1964, Dec., S. 39-44

Sheldon, O. (1979), Philosophy of Management, London 1979

Sloan, A.P.Jr. (1972), My Years with General Motors, Garden City und New York 1972

Spiegel, B. (1961), Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Das psychologische Marktmodell, Bern und Stuttgart 1961

Staehle, W.H. (1980), Menschenbilder in Organisationstheorien, in: Grochla, E. (Hrsg., 1980), Sp. 1301-1313

Staehle, W.H. und Grabatin, G. (1979), Effizienz von Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft 1979, 39, S. 89-102

Stegmüller, W. (1975), Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie - Eine kritische Einführung, Bd.1, 5. erweit. Aufl., Stuttgart 1975

Steiner, G.A. (1969), Top Management Planning, London u.a. 1969

Steiner, G.A. und Miner, J.B. (1977), Management Policy and Strategy, New York und London 1977

Steinmann, H. (1973), Zur Lehre von der "Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung", Zugleich eine Kritik des Davoser Manifests, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1973, 10, S. 467-472

Steinmann, H. (Hrsg., 1981), Planung und Kontrolle, Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981

Steinmann, H. und Braun, W. (1979), Zum Prinzip der Wertfreiheit in der Betriebswirtschaftslehre, in: Raffée, H. und Abel, B.

(Hrsg., 1979), S. 191-204

Stephenson, H. (1964), Leitbuch der Public Relations, Essen 1964

Stogdill, R.M. (1974), Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research, New York und London 1974

Strategic Planning Institute (1976a), The PIMS-Program, Cambridge 1976

Strategic Planning Institute (1976b), Data Form 1972-1976, Cambridge 1976

Strategic Planning Institute (1977), The PIMS-Program, Selected Findings, Cambridge 1977

Strebel, H. (1981), Zielsysteme und Zielforschung, in: Die Betriebswirtschaft 1981, 41, 3, S. 457-475

Süddeutsche Zeitung (1981): Weiterbildung ist kein Aushängeschild, in: Süddeutsche Zeitung vom 7.10.81, Nr. 230, S. 25

Suffel, W. (1981), Widerstand von Geschäftsbereichsleitern im Entwicklungsprozeß der strategischen Planung, Frankfurt a.M. 1981

Sydow, J. (1981), Die Rezeption des Organisationsklima-Konzeptes in anglo-amerikanischen und deutschsprachigen Management-Lehrbüchern, Arbeitspapier Nr. 35/81 der freien Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Berlin 1981

Szyperski, N. und Winand, U. (1978), Strategisches Portfolio-Management: Konzept und Instrumentarium, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Kontaktstudium) 1978, 30, S. 195-205

Thanheiser, H. und Patel, P. (1977), Strategische Planung in diversifizierten deutschen Unternehmen, Wiesbaden 1977

Thompson, S. (1958), Management Creeds and Philosophies, American Management Assocation, Research Study Number 32, New York 1958

Tietz, B. (Hrsg., 1974), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974

Töpfer, A. (1976), Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976

Trebesch, K. (Hrsg., 1980a), Organisationsentwicklung in Europa, Bd. 1, Bern 1980

Trebesch, K. (Hrsg., 1980b), Organisationsentwicklung in Europa, Bd. 2, Bern 1980

Trux, W. (1980), Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung, in: Birkigt, K. und Stadler, M.M. (Hrsg., 1980), S. 61-72

Tschirky, H. (1981), Führungs-Richtlinien, Eine Grundlage zur Gliederung und inhaltlichen Gestaltung von Führungsrichtlinien, Zürich 1981

Ullrich, K.V. (1977), Gesellschaftsbezogene Unternehmungsphilosophie, Grundlagen, Funktionen und instrumentaler Einsatz, Köln 1977

Ulrich, H. (1960), Gedanken zur Unternehmenspolitik, Bern 1960

Ulrich, H. (1969), Willensbildung und Willensdurchsetzung, in: Grochla, E. (Hrsg., 1969), Sp. 1781-1787

Ulrich, H. (1978), Unternehmenspolitik, Bern und Stuttgart 1978

Ulrich, H. (1981a), Unternehmenspolitik, in: Brauchlin, E. (Hrsg., 1981), S. 33-41

Ulrich, H. (1981b), Führungsmodelle und -konzepte, in: Brauchlin, E. (Hrsg., 1981), S. 43-53

Ulrich, H. und Krieg, W. (1974), St.Gallener Management-Modell, Bern und Stuttgart 1974

Ulrich, P. (1975), Grundgedanken zu einer gesellschaftlichen verantwortbaren Unternehmensphilosophie, 1. und 2. Teil, in: Coop-Zeitschrift für Unternehmensführung 1975, 4 und 5, S. 8-16 und 12-17

Ulrich, P. (1977), Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution, Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart 1977

Ulrich, P. und Fluri, E. (1975), Management, Bern und Stuttgart 1975

Voosen, H. (1977), Führen nach Grundsätzen, in: Personalführung 1977, 11, S. 210-215

Votaw, D. (1965), Modern Corporations, Englwood Cliffs, New York 1965

Vroom, V.H. (1976), Leadership, in: Dunnette, M.D. (Hrsg., 1976), S. 1527-1551

Wagner, H.R.H. (1977), Unternehmensphilosophie (-leitbild), in: Drummer, W. (Hrsg., 1977), S. 522-525

Watson, T.J.Jr. (1964), A Business and its Beliefs - The Ideas that helped build IBM, New York 1964

Watson, T.J.Jr. (1966), Ein Unternehmen und seine Grundsätze, 3.Aufl., München 1966

Weber, W. (1975), Identifikation, in: Gaugler, E. (Hrsg., 1975), Sp. 1011-1021

Weitzig, J.K. (1979), Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung, Berlin und New York 1979

Welge, M.K. und Fessmann, K.-D. (1980), Effizienz, organisatorische, in: Grochla, E. (Hrsg., 1980), Sp. 577-592

Welters, K. und Winand, U. (1980), Beschaffung und strategische Unternehmungsführung - Zwischenergebnisse einer Delphi-Untersuchung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1980, 32, 7, S. 585-610

White, J.M. (1961), Uses of Learning Curve Theory in Settling Management Goals, in: The Journal of Industrial Engineering 1961, S. 409-411

White, R.E. und Hamermesh, R.G. (1981), Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach, in: Academy of Management Review 1981, 6, 2, S. 213-223

Wiechmann, U. (1980), Einführung: Corporate Identity - ein internationales Thema, in: Birkigt, K. und Stadler, M.M. (Hrsg., 1980),S. 13 f

Wiegräbe, W. (1982), Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten, in: Die Betriebswirtschaft 1982, 42, 1, S. 57-62

Wild, J. (Hrsg., 1974), Unternehmungsführung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Berlin 1974

Wild, J. (1974), Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, in: Wild, J. (Hrsg., 1974). S. 141-179

Wild, J. (Hrsg., 1975), Unternehmensplanung, Reader&Abstracts, Reinbek 1975

Wilensky, H. (1967), Organizational Intelligence, Knowledge and Policy in Government and Industry, New York 1967

Wilkes, M.W. und Wilkes, G.W. (Hrsg., 1979), Handbuch Unternehmensführung, 2 Bände, Gernsbach 1979

L e b e n s l a u f

Name:	Helmut Paul K r e t s c h m e r
Geburtstag:	16. Januar 1954
Geburtsort:	München
Eltern:	Ernst Kretschmer und Erna Kretschmer, geb. Matzke
Schulen:	1960 - 1966 Volksschule in München
	1966 - 1970 Wirtschaftsaufbauschule in München
	1973 - 1975 Berufsoberschule in München
Reifeprüfung:	27. Juni 1975
Studium:	WS 1975/76 - SS 1980 an der Ludwig-Maximilians-Universität München
	Studienfächer: WS 1975/76 - SS 1977 Wirtschaftspädagogik WS 1977/78 - SS 1980 Betriebswirtschaftslehre
Examen:	8. Juli 1980, Diplom-Kaufmann
Tätigkeit:	1970 - 1973 Ausbildung zum Industriekaufmann bei der Siemens AG in München
	1973 Beschäftigung in der Abteilung Aus- und Weiterbildung bei der Siemens AG in München
	1977 Praktika bei MAN in München
	seit September 1980 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Dr.habil. E. Gabele, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensplanung, Universität Bamberg